Entreprises magazine

Numéro 57 – janvier/février 2013 – 4 EUR

Ressources humaines et Formation professionnelle continue

Dossier pages 26-102

Toute l'équipe d'Entreprises magazine vous souhaite une très belle année 2013

MADE IN LUXEMBOURG

Entreprises magazine

Numéro 57 – janvier/février 2013 – 4 EUR

www.entreprisesmagazine.lu

News

4 Brèves
5 Watch KPMG TV on **www.kpmg.lu/tv**
11 La 1ère édition de Seed4Start tient ses promesses
14 Actualité du programme BusinessMentoring – Et les mentorés 2012 sont…
18 TVA : le conseil en investissement assimilé à un service de gestion de fonds d'investissement ?

Carte blanche

20 *Back to Reality*

Communication

21 Découvrez les talents cachés des agences d'événements

Immobilier

22 Le marché du hall semi-industriel et logistique

Entreprendre au féminin

23 3 parcours, 3 expériences

Dossier – Ressources humaines

26 Le Gala HR One 2012
28 George Kohlrieser – *Secure base leadership*
30 Pascal Antoine, Pictet & Cie (Europe) S.A. – HR Manager of the Year
32 Hudson Luxembourg – Objectif *Trusted Advisor*
34 Ajilon HR Solutions – Faire du changement un succès
36 Le POG a 20 ans et regarde vers le futur
38 Vers une approche européenne du management des Ressources humaines ?
40 Les patrons menacés eux aussi par le *burn out*
42 Analyse de la rémunération dans le secteur financier par KPMG
43 Randstad – Seule marque du Groupe au Luxembourg
44 HR Services S.A. – Offrir à chaque client les services adaptés à sa structure
45 Cardif Lux Vie souffle sa 1ère bougie
48 Harcèlement – Des solutions de prévention existent
49 L'avènement de l'intelligence émotionnelle
50 Les profils Nuances® – Le nouvel outil proposé par ADT-Center
52 Fiche de retenue d'impôt : mode d'emploi
53 Elaborer sa nouvelle *Car Policy* – Subtilité et équilibre
54 Immigration et droit du travail
56 Licenciement économique : les choix de l'employeur
58 Accompagnement d'un plan social – Concilier les intérêts de l'employeur et de l'employé par l'instauration d'une cellule d'écoute
60 Les politiques de vieillissement actif au Luxembourg

61 Les cahiers transfrontaliers d'EURES Luxembourg

71 Les politiques managériales des entreprises envers les seniors
74 Les seniors et l'emploi en Europe
76 La réforme des pensions à Luxembourg, une réalité depuis le 1er janvier 2013
80 Réforme de la retraite, prélude à une refonte des 3 piliers ?
82 Faites-vous assez de pauses au bureau ? – Résultats du sondage diffusé en novembre/décembre sur le site **www.lesfrontaliers.lu**

Dossier – Formation professionnelle continue

84 Luxembourg School of Commerce (LSC) – Un offreur de formations à l'écoute de ses clients
86 Chambre des Métiers – Former en pensant à demain
88 Carrière et développement personnel – La filière complémentaire de l'IFBL
89 PwC's Academy – Calendar of upcoming open courses
90 Arendt Institute – Redécouvrez la formation
91 Luxembourg Lifelong Learning Center – Un aperçu de quelques formations continues
94 Se former en fonction de ses acquis réels
96 Formations supérieures : 3 nouveautés à Luxembourg
100 **Lifelong-learning.lu** – L'Etat investit 24,8 millions EUR pour le développement de la formation en entreprise

Nouvelles technologies

104 Magellan Facilities Services traque les microbes informatiques

Simplification.lu

106 La simplification administrative – Faites-en profiter votre entreprise

Bon à savoir

109 Une personne s'est injustement enrichie à mon détriment ! Ai-je un recours ?
110 Cloud computing et services financiers

A nos frontières

112 De l'ombre sur le photovoltaïque

Grande Région

113 Une Grande Région adulte

Golf

115 Le golf aux Açores – Toute la quiétude de la vie insulaire

Etapes gourmandes

116 La Cristallerie – Une adresse lumineuse

Auto

117 Mercedes Classe A – La fougue de la jeunesse, en toute sobriété

Check-in

119 Tourisme et santé – Vols long-courriers : avertir d'un risque

Rencontre

120 Bernard Pivot – « *Les mots sont nos amis : il faut les respecter !* »

122 **Beauty case**
124 **Livres**
126 **Musique**

Editeur / Régie publicitaire /
Media & Advertising S.à r.l.
104, rue du Kiem • L-1857 Luxembourg
Tél : (352) 40 84 69 • Fax : (352) 48 20 78

Directeur de la publication / Rédacteur en chef
Isabelle Couset
E-mail : icouset@yahoo.com

Rédaction /
Isabelle Couset, Gérard Karas, Sébastien Lambotte, Catherine Moisy, Michel Nivoix, Carol Thill, Marc Vandermeir

Merci à toutes les personnes qui ont contribué/aidé à la rédaction de ce numéro / Business Initiative, BusinessMentoring, Michel Lambion, Marc Hostert, Netty Thines, CB Richard Ellis S.A., Martine Borderies, Gabriella Cairo, Françoise Couset, Vinciane Istace, Nelly Mazzarol, Jean-Luc Vanquin, Me Gabrielle Eynard, Me Sabrina Bodson, Me Céline Lelièvre, Me Thomas Alberti, Christian Scharff, Bénédicte Burioni-Dupont, Franz Clément, Pierre Gramme, Fabienne Jacquet, Kristell Leduc, Lydia Chenoy, Pierre Doyen, **www.lesfrontaliers.lu**, Département de la Simplification Administrative, Me Nadine Cambonie, Me Emmanuelle Ragot et Claude Gengler

Mise en page / Romain Peiffer / imprimerie *jmw*atgen, Luxembourg

Impression / imprimerie *jmw*atgen, Luxembourg

Parution bimestrielle
Abonnements 1 an — 6 numéros : 36 EUR
2 ans — 12 numéros : 65 EUR

Media & Advertising S.à r.l. informe les lecteurs et abonnés du magazine qu'elle collecte des informations uniquement aux fins de la publication, gestion des abonnements et marketing. Les personnes concernées disposent d'un droit d'accès et de rectification.

© 2013 – *Media & Advertising S.à r.l.*
Toute reproduction est interdite

CLC

LUXEMBOURG, AIE CONFIANCE EN TON AVENIR !

L'exploration des données statistiques nous apprend que, sur 4 ans (source : Enquête des budgets des ménages – vagues 2005/2007 et 2009/2011), les dépenses des ménages pour l'achat de biens de consommation courante ont régressé de 1.250 EUR en moyenne par an, représentant un volume de presque 270 millions EUR ! Heureusement, trois facteurs ont permis d'en atténuer les conséquences sur le chiffre d'affaires d'une large partie de notre économie : la baisse de la fuite du pouvoir d'achat des résidents vers l'étranger, une démographie positive et une augmentation du nombre de non-résidents effectuant leurs achats sur le territoire du Luxembourg.

Nous savons que parmi les facteurs déterminants de la consommation, deux sont fondamentaux : la capacité des ménages à dépenser, indiquée par les niveaux des revenus et des prix, et la confiance, un facteur subjectif d'ordre psychosociologique.

D'un côté, le revenu disponible des ménages au Luxembourg continue de progresser. Même en tenant compte de l'inflation, la très grande majorité des ménages n'a pas souffert d'une détérioration du pouvoir d'achat. De l'autre, il faut admettre que la morosité ambiante pèse sur l'individu ; une érosion de la confiance qui nous est confirmée par l'enquête mensuelle de la Banque Centrale.

Regagner la confiance des citoyens en leur donnant une perspective d'avenir et, accessoirement, l'envie de consommer, est une piste qui va profiter à l'Etat, à ses citoyens et aux entreprises. Si déjà nous arrivions à remonter les dépenses des ménages au même niveau qu'il y a 4 ans, les recettes de TVA de l'Etat augmenteraient de 35 millions EUR par an (au moins) !

Il ne sert à rien de débattre des jours et des jours d'un pouvoir d'achat qui n'est finalement plus réinvesti. Une politique du bas de laine précarise de larges parties de notre économie. Arrêtons donc ce pessimisme collectif et l'envoi de messages destructeurs !

En novembre dernier, la **clc (confédération luxembourgeoise du commerce)** appelait le gouvernement à ne pas s'éterniser sur des discussions budgétaires, mais à lancer un large débat sur l'avenir de notre pays. Nous sommes en mesure de faire de la crise des opportunités et de réinventer le modèle luxembourgeois. Alors faisons-le !

(Source – Communiqué de presse de la clc du 13/11/2012)

TOURNÉE VERS L'AVENIR

Le Premier ministre, **Jean-Claude Juncker**, était l'invité de la clc.

« *We choose to go to the Moon* ». C'est par cette paraphrase, empruntée au président J.F. Kennedy, que **Gary Kneip**, président de la **clc (confédération luxembourgeoise du commerce)**, a, lors de la **1ère édition d'un événement de clôture de fin d'année** qui sera récurrent, interpellé le Premier ministre après avoir dressé un inventaire des problèmes rencontrés par les membres de la clc et leurs souhaits.

Résolument tournée vers l'avenir, la clc a incité les responsables politiques à définir des objectifs porteurs à l'horizon 2020, à « *convoquer une table ronde sur l'avenir* » pour « *trouver une solution aux questions qui représentent les véritables enjeux de notre avenir* », a déclaré Gary Kneip. « *Nous avons besoin d'une vision qui mobilise les gens et leur redonne confiance* », a-t-il poursuivi.

En réponse, le Premier ministre, Jean-Claude Juncker, a rappelé les grandes réformes en chantier. Concernant le budget, le Premier ministre a rappelé que le Luxembourg avait gardé un haut niveau d'investissement, « *élément fondamental pour l'avenir du pays* ». Il a démenti toute hausse de TVA de même que l'imposition des allocations. ☑

www.clc.lu

BDO LUXEMBOURG

ERWAN LOQUET À LA DIRECTION

Guy Hornick (assis) et **Erwan Loquet**

Photo-BDO

BDO Luxembourg vient de changer de direction avec un passage de témoin entre **Guy Hornick** et l'un des associés Tax de la firme, **Erwan Loquet**. Structurée autour de ses métiers d'audit, d'expertise comptable, de domiciliation de sociétés et de fiscalité, BDO s'appuie sur l'expertise de 15 associés et 350 collaborateurs. Le groupe est aussi l'un des principaux acteurs du secteur en matière de secrétariat social et agit également comme agent administratif de fonds.

Avec l'acquisition récente de la **Fiduciaire Générale du Nord à Diekirch**, BDO Luxembourg confirme son implantation dans le tissu économique luxembourgeois, tout en offrant la force d'un réseau international de plus de 49.000 collaborateurs à travers le monde.

Dans ses nouvelles fonctions, Erwan Loquet est entouré par **Daniel Croisé**, associé responsable du département Audit et CFO ainsi que **Marc Lamesch**, associé en charge du département Secrétariat Social et People Partner. ☑

www.bdo.lu

CHANGEMENT DES PICTOGRAMMES SUR LES ÉTIQUETTES DES PRODUITS CHIMIQUES

UNE NOUVELLE BOÎTE À OUTILS EN LIGNE

ATTENTION PRODUITS CHIMIQUES !
Connaissez-vous la signification de ces pictogrammes ?
PICTOGRAMMES DE DANGERS ASSOCIÉS AUX PRODUITS CHIMIQUES
Les pictogrammes utilisés sur les étiquettes des produits chimiques ont changé. Découvrez leur signification pour mieux vous protéger. Napo vous montre comment prévenir les risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles grâce aux pictogrammes signalant les produits chimiques dangereux.
Regardez « Napo dans… Attention produits chimiques ! » sur www.napofilm.net
ECHA
INRS
suva

L'**Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA)** propose une nouvelle boîte à outils permettant d'attirer l'attention sur les **modifications apportées à l'étiquetage des substances chimiques**. La boîte à outils permet aux employeurs et à leurs salariés de manipuler les substances dangereuses avec précaution et d'assurer leur sécurité sur le lieu de travail.

Cette nouvelle boîte à outils comprend le film intitulé *Attention: produits chimiques*, une affiche et un dépliant. Napo, héro d'une série de films d'animation destinés à présenter la santé et la sécurité au travail sous une perspective ludique et qui marque les esprits, en est le protagoniste.

Les nouveaux pictogrammes de danger relatifs aux produits

Suite page 6 ⇨ •••

⇨... Suite de la page 4

chimiques sont progressivement introduits dans les Etats membres dans le cadre d'un système général harmonisé. Toutefois, une étude récente réalisée par l'Agence européenne des produits chimiques indique que bon nombre de ces pictogrammes ne sont pas reconnus ou qu'ils ne sont pas bien compris. La boîte à outils permet de rappeler aux employeurs et à leurs salariés la mise en place de cette nouvelle signalisation et de comprendre sa signification pour leur propre sécurité au travail.

Une rubrique Web dédiée propose un accès à la boîte à outils ainsi qu'à divers supports de formation et documents d'orientation supplémentaires. Elle contient également des questions fréquemment posées sur le règlement CLP (le règlement de l'Union européenne sur la classification, l'étiquetage et l'emballage) et le règlement REACH (enregistrement, évaluation, autorisation des substances chimiques et restrictions applicables à ces substances) qui examinent cette question de manière plus approfondie. ☑

http://osha.europa.eu

LUXEMBOURG MARKETING & COMMUNICATION AWARDS 2012

Lors de la 4e édition du **Gala Marketers** qui s'est tenue le 8 novembre dernier, les **Luxembourg Marketing & Communiction Awards 2012** ont été décernés comme suit : Communication Manager of the Year : **Johannes Kadar** (Philharmonie) ; Marketing Manager of the Year : **Erny Huberty** (Enovos) ; Best Direct Marketing Operator : **P&T** ; Best Marketing Strategic Partner et Best Communication Agency : **Vanksen** ; Best Web Agency : **Nvision** ; Best Design Agency : **plan K** ; Best Event Management Services : **Toolbox** ; Best Printer : **Imprimerie Faber** ; Media of the Year : ***L'essentiel*** ; Best Catering Services : **Steffen Traiteur** ; Lifetime Career Award : **Olivier Mores** ; Best Marcom Talent : **Barbara Fangille**. ☑

http://Gala.marketers.lu, http://www.marketers.lu

INFPC

20 ANNÉES AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DE LA FORMATION CONTINUE

C'est entouré de 200 invités et en présence de la ministre de l'Education nationale et de la Formation professionnelle, Mady Delvaux-Stehres, que l'INFPC a célébré ses **20 ans**, le 13 novembre dernier.

La loi réglementant la FPC et instaurant le soutien financier de l'État à la formation en entreprise a été promulguée le 22 juin 1999. Ce dispositif législatif a largement contribué à l'amélioration des pratiques de formation en entreprise depuis 2000. Jusqu'à 2011, l'État a massivement soutenu l'effort de formation des entreprises à hauteur de 275 millions EUR. Cette participation financière était de 14,5 % de l'investissement en formation des entreprises jusqu'en 2010. Elle a été relevée à 20 % depuis 2011 et même à 35 % en ce qui concerne les frais de salaires des employés non qualifiés et ceux âgés de plus de 45 ans. Actuellement, ce sont **1.300 entreprises** qui bénéficient de ce soutien financier. En termes de nombre de salariés, elles représentent 50 % de l'effectif salarié de l'économie luxembourgeoise. Ces chiffres sont en constante évolution et témoignent de l'action permanente de l'**INFPC** en faveur de la promotion de ce dispositif et, par voie de conséquence, de la FPC.

Le portail **lifelong-learning.lu**, entièrement conçu et créé par l'INFPC, a vu le jour au début de l'année 2003. Le site a vocation à devenir la bibliothèque nationale de l'offre de formation. Plus de 5.500 formations y sont proposées par plus d'une centaine d'offreurs de formation. Il fournit également une foule d'informations utiles sur l'environnement de la formation, l'agenda de la formation, la législation sur la formation ou encore l'orientation et l'accès aux diplômes.

L'INFPC s'est enrichi d'une nouvelle compétence à travers la création de l'Observatoire de la formation. Cet instrument vise à fournir des éclairages aux acteurs de l'éducation et de la formation tout au long de la vie, et à offrir de nouvelles perspectives d'évolution au système en place. À l'heure actuelle, l'Observatoire mène une étude sur la transition école-vie active afin d'analyser la trajectoire des sortants du système scolaire. Ses travaux évolueront vers la participation à d'autres études comparatives internationales et s'appuieront également sur les recommandations de son conseil scientifique. Ils serviront, en outre, à analyser la relation emploi-formation dans le but d'optimiser l'adéquation entre les compétences à développer et celles requises par les métiers à venir.

Ces projets à venir sont autant de nouveaux challenges qui laissent entrevoir un avenir prometteur à l'Observatoire, à l'INFPC et au développement du *lifelong learning* au Luxembourg. ☑

LSC (LUXEMBOURG SCHOOL FOR COMMERCE)

REMISE DE CERTIFICATS À 614 TUTEURS

Toute personne chargée d'encadrer et d'accompagner les apprentis en entreprise est tenue de suivre la Formation pour tuteurs en entreprise. L'objectif de cette dernière est de permettre aux tuteurs de mieux réussir les missions qui leur sont confiées en les outillant des concepts pédagogiques de base, visant la simplification de l'encadrement de l'apprenti, la transmission de compétences dans une logique modulaire ainsi que l'évaluation des compétences acquises.

Selon la nouvelle réglementation du droit de former, la participation à cette formation est obligatoire pour toute entreprise qui s'investit dans la formation d'un ou de plusieurs apprentis.

Le 3 décembre dernier, 614 tuteurs ont été honorés en présence de la ministre de l'Education nationale et de la Formation professionnelle, Mady Delvaux-Stehres. Depuis le lancement de cette initiative en mai 2010, 1.600 participants ont été dénombrés. ☑

www.lsc.lu/tuteurs

TALK FINANCE A FÊTÉ SES 10 ANS

De g. à dr. : **Stéphane Didier** et **Martial Mernier**, dirigeants-fondateurs, TALK finance.

Le 8 novembre dernier, un peu plus de 150 convives s'étaient donné rendez-vous au Cat Club à Hollerich pour célébrer le **10e anniversaire de TALK finance**, la société de traduction luxembourgeoise spécialisée en finance.

C'est en effet le 7 juin 2002 que TALK finance fut portée sur les fonts baptismaux par des professionnels issus du secteur des OPC. Et que de chemin parcouru

depuis lors par cette PME dont la réputation a largement franchi les frontières du Grand-Duché et qui compte aujourd'hui parmi ses clients les principaux gestionnaires de fonds et autres institutions financières. « *L'idée de départ était de pallier l'absence de spécialisation dans le chef de traducteurs peu à l'aise avec le jargon employé par les fonds d'investissement* », explique Martial Mernier, dirigeant-fondateur. « *Preuve qu'il existait une demande réelle pour ce genre de service, la croissance a été fulgurante. En dix années, nous sommes passés de 2 à 40 personnes et avons étendu notre offre aux autres secteurs de la finance* », renchérit Stéphane Didier, cofondateur de la société. Et Martial Mernier de conclure : « *Dans un secteur non réglementé où la concurrence fait rage et où la pression sur les prix et les délais est de plus en plus forte au détriment de la qualité, nous demeurons fidèles à notre philosophie qui privilégie le travail bien fait par rapport à la productivité à tout prix.* » ☑

www.talkfinance.biz

AVISIA

20e ANNIVERSAIRE ET CHANGEMENT D'IDENTITÉ

Avisia est spécialisée dans le nettoyage de tous types de bâtiments : tertiaires, industriels, commerciaux, salles blanches, *data centers*… Au fil des ans, la société s'est diversifiée par des services associés : petite manutention, espaces verts, service chauffeurs, lavage de voitures, service accueil en entreprise, accueil téléphonique… et compte encore se diversifier dans les prochaines années, en intégrant d'autres métiers du groupe et en proposant des services sur mesure.

Appartenant au groupe **Atalian** depuis 2004 et afin de répondre à un besoin de synergie et d'harmonisation au sein de la structure internationale du groupe, Avisia prend le nom de **Atalian Global Services** à partir de janvier 2013.

Atalian est un groupe familial né en 1944 qui emploie 53.000 personnes et compte 20.000 clients dans le monde. Son offre s'articule autour de 8 métiers : multitechnique et facilities management, propreté, accueil, sécurité, espace vert, assistance aéroportuaire, bâtiment et logistique. Au Luxembourg, la société emploie 400 personnes. ☑

www.atalian.com

DIGICASH RÉVOLUTIONNE LE PAIEMENT PAR MOBILE

Digicash, est la première solution de paiement sur smartphone qui fonctionne en débit immédiat depuis un compte bancaire et cela en mode multibanque. Cela signifie que, contrairement à d'autres systèmes disponibles sur le marché, il n'est pas nécessaire d'ouvrir et de gérer un compte spécifique ou de penser à alimenter un compte prépayé pour l'utiliser. L'installation de l'application est gratuite et les paiements n'occasionnent aucun coût.

Digicash ne sert pas uniquement à régler une place de parking ou des petits montants, mais aussi des achats de plusieurs centaines, voire de plusieurs milliers d'euros.

Le téléchargement et l'activation de l'application gratuite sur un smartphone prend à peine deux minutes et se fait entièrement en ligne par l'intermédiaire du *home banking*. Pour payer avec l'application, l'utilisateur de Digicash scanne un QR Code affiché sur une facture, un sticker ou une tablette numérique, à l'aide de son mobile. Le paiement est effectué par virement bancaire du compte du payeur vers le compte du commerçant.

Une soixantaine de commerçants, des indépendants comme de grandes enseignes nationales ont d'ores et déjà choisi de s'associer à Digicash.

La solution est déjà accessible aux 168.000 clients S-net *(home banking)* de la Banque et Caisse d'Epargne de l'Etat, Luxembourg (BCEE). Des discussions sont en cours avec d'autres banques.

Digicash Payments S.A. a bénéficié de l'expertise de **Mpulse S.A.**, leader au Luxembourg du paiement mobile et du routage SMS, puisqu'elle en est une nouvelle filiale. Installée depuis 2008 à Leudelange, Mpulse est située dans les mêmes locaux qu'une autre société fondée et dirigée par Raoul Mulheims et Mike Sergonne : **Nvision**, une Web agency qui développe des sites Web personnalisés. En un peu plus de 10 ans, l'entreprise s'est taillée une sacrée réputation et travaille aujourd'hui pour de grandes entreprises luxembourgeoises et internationales. Si leurs activités et leurs marchés sont très différents, Mpulse a été créée suite au succès rencontré par Nvision dans les activités « mobiles ». Aujourd'hui, l'ensemble du groupe emploie 45 personnes. ☑

www.digicash.lu

LE SECTEUR DE LA DOMICILIATION AU LUXEMBOURG

UN PILIER IMPORTANT DE L'ÉCONOMIE

En collaboration avec **Deloitte Luxembourg**, la **Luxembourg International Management Association (LIMSA)** a réalisé, en été 2012, une étude sur le secteur de la domiciliation d'entreprises au Luxembourg.

On estime à environ 330 le nombre d'acteurs offrant actuellement des services de domiciliation au Luxembourg. Ils emploient près de 2.400 personnes et réalisent ensemble un chiffre d'affaires annuel estimé à plus de 450 millions EUR.

Sur la période 2007-2011, malgré un environnement économique perturbé, le nombre de structures domiciliées au Luxembourg a connu une croissance annuelle moyenne de 6 %, principalement liée à l'arrivée au Luxembourg de nombreux fonds alternatifs de type Private equity et Real estate. Ainsi, on compte aujourd'hui **plus de 43.000 sociétés d'investissement et de participations domiciliées au Luxembourg**. En 2011, plus de 18.000 d'entre elles ont été servies par les membres de LIMSA.

Au fil des années, la croissance du secteur de la domiciliation a fortement contribué au développement du caractère international de la Place et à son dynamisme. L'étude montre comment, dans un contexte d'internationalisation et de complexification des cadres réglementaires applicables à leurs clients, les domiciliataires de la place luxembourgeoise ont su s'adapter en développant des compétences pointues dans les domaines touchant l'activité de création, domiciliation et de gestion administrative de sociétés.

L'étude brosse également les grandes tendances actuelles du secteur et ses perspectives d'avenir. Les résultats indiquent que la majorité des acteurs estime que le secteur de la domiciliation devrait être en croissance au cours des 12 prochains mois. Naturellement, ces attentes ont un effet positif sur les perspectives financières attendues par les participants à l'étude, qui se montrent relativement optimistes dans ce domaine. Près de 60 % des acteurs envisagent ainsi de recruter sur l'année à venir.

LIMSA a été créée en 2004 afin de promouvoir l'industrie luxembourgeoise de la domici-

liation et représenter les intérêts professionnels de ses membres auprès des autorités et différents organismes publics. Cette association regroupe aujourd'hui les principaux acteurs de la domiciliation d'entreprises au Luxembourg.

L'étude est disponible sur
www.limsa.lu

AVIS SUR LE DOUBLEMENT DE L'IMPÔT MINIMUM POUR LES SOPARFI

Le projet de budget 2012 prévoit de porter l'impôt minimum dû par les Soparfi (sociétés de participations financières) de leur montant actuel de 1.500 EUR (plus l'impôt de solidarité de 5 %) à 3.000 EUR (plus l'impôt de solidarité de 7 %). Ainsi l'accroissement, 2 ans après l'introduction de l'impôt minimal sur les Soparfi, est de 104 %.

A partir de 2013, une Soparfi paiera donc 3.210 EUR d'impôts au minimum et 350 EUR à la Chambre de Commerce. Un montant annuel de 3.560 EUR par société pourrait ne plus justifier à l'avenir le maintien de sociétés financières au Luxembourg.

Ainsi, les recettes budgétaires escomptées risquent de se transformer en pertes budgétaires par la contraction qui ne manquera pas de se produire. Cette contraction frappera un secteur qui aujourd'hui emploie 2.400 personnes et contribue aux recettes de l'Etat à concurrence de 630 millions EUR.

Les Soparfi sont utilisées comme filiales d'un grand nombre de fonds d'investissements : une répercussion négative sera également perçue par cette industrie.

Les sociétés financières migrent vers les pays où l'environnement fiscal leur est favorable. Le transfert de siège social d'une société luxembourgeoise est facile.

En 2010, avec l'abolition des holdings '29, le nombre de sociétés de ce type était tombé au fil des années de 14.000 à 730. ☑

www.limsa.lu

ERNST & YOUNG LUXEMBOURG

NOUVEAUX ASSOCIÉS

Michel Lambion

Christophe De Sutter

Matthias Gutknecht

Trois nouveaux associés fiscalistes ont rejoint **Ernst & Young Luxembourg**. Il s'agit de **Michel Lambion** (Partner, Indirect Tax (TVA) Leader) qui a, au cours des 3 dernières années, dirigé le département TVA d'un bureau d'avocats au Luxembourg, après avoir occupé le poste de coleader du département TVA d'un autre Big 4 au Luxembourg et en Belgique pendant 15 ans. Il est président du groupe de travail TVA de l'Association EFAMA (European Fund and Asset Management Association), président du groupe de travail TVA de l'ALFI (Association for the Luxembourg Funds Industry) et membre des groupes de travail dédiés aux problématiques TVA de l'ABBL (Association des Banques et Banquiers, Luxembourg).

Christophe De Sutter (directeur associé, International Tax, secteur commercial) a acquis, au cours des 13 dernières années, une expérience dans le développement de multinationales, principalement pour le compte de clients basés aux Etats-Unis et au Canada, investissant en Europe. Il s'est spécialisé dans le conseil en restructuration de groupes à destination d'entreprises multinationales, et particulièrement dans les domaines de la technologie, des médias et télécommunications, des ressources énergétiques ainsi que de l'industrie des loisirs et du tourisme. Au sein d'Ernst & Young, il travaille plus particulièrement pour l'industrie des loisirs et du tourisme pour les Etats-Unis, le Mexique, le Moyen-Orient et l'Afrique.

Matthias Gutknecht, directeur associé, International Tax, secteur bancaire, a travaillé ces 5 dernières années pour le secteur bancaire, occupant notamment les postes de directeur fiscal Groupe ou vice-président Groupe du secteur fiscal dans plusieurs grandes banques en Allemagne et au Luxembourg. Au sein d'Ernst & Young, il est plus particulièrement spécialisé dans le secteur bancaire allemand. ☑

www.ey.com/Luxembourg

KPMG LUXEMBOURG

UN EFFECTIF DE 1.150 COLLABORATEURS

La firme luxembourgeoise annonce un effectif total de **1.150 collaborateurs**, représentant une hausse de 14 % par rapport à 2011. En septembre et en octobre 2012, KPMG a accueilli 172 nouveaux collaborateurs au sein de ses départements Audit, Tax et Advisory, prouvant que l'investissement dans le capital humain reste l'une de ses priorités malgré le contexte économique.

KPMG Luxembourg a également promus de nouveaux associés : **Pascale Leroy** et **Chrystelle Veeckmans** pour le département Audit ; **Sven Muehlenbrock** pour le département Advisory ; **Laurent Engel**, **Sophie Smons**, **Frank Stoltz** et **Bastien Voisin** pour le département Tax.

Pour la 3e année consécutive, KMPG est à nouveau n° 2 au classement mondial **Most Attractive Employer 2012**, derrière Google. ☑

www.kpmg.lu

PRIX DE L'INNOVATION DE LA FEDIL

20e ÉDITION

Pour la **promotion 2012 du Prix de l'innovation**, le jury a décidé d'attribuer **5 prix** parmi les 24 dossiers de candidature introduits. Ce nombre élevé de dossiers démontre que, malgré la crise, nos entreprises ont le bon réflexe de continuer à investir dans la recherche.

Les prix ont été remis comme suit : Prix de l'innovation dans la catégorie Process : équipes de recherche de **Saint-Gobain Abrasives S.A.** pour le projet *4x4 Explorer – New Generation* ; Prix de l'innovation dans la catégorie Product : équipes de recherche du **Goodyear Innovation Center Luxembourg, GE&MT** ainsi que de la **Tire Plant** pour le projet *Interlaced Strip Technology* ; Prix de l'innovation dans la catégorie System : **Dr Thomas Andreas** et **Hugues Rossion** du **groupe Rotarex S.A.** pour le projet *Konstantdruck-Systemtechnik für zukunftsweisende automatische Feuerlöschanlagen*.

Le jury a attribué 2 Prix spéciaux. Le Prix spécial SME a

été décerné au **ICT & Software Group de Hitec Luxembourg S.A.** pour le projet *Public Safety Suite - NaSaCo® & DISP®* et le Prix spécial Safety Innovation a été attribué aux **chercheurs de Köhl AG** pour le projet *TOR – Thermo Observation per RFID*.

Depuis sa création en 1982, 65 projets innovants ont déjà été primés par le Prix de l'innovation de la Fedil. ☑

www.fedil.lu

L'OR FAIRTRADE/ FAIRMINED

OFFICIELLEMENT INTRODUIT SUR LE MARCHÉ LUXEMBOURGEOIS

Après l'Angleterre, le Canada et les Pays-Bas, le Luxembourg est le 4e pays où **l'or certifié Fairtrade/ Fairmined** a été introduit.

Plus de 15 millions de personnes travaillent dans les mines artisanales de petite taille dans au moins 70 pays en Afrique, en Asie et en Amérique latine. Quelque 100 millions de personnes au monde dépendent de cette activité minière artisanale de petite taille pour leur survie. Les mineurs artisanaux représentent 90 % de la main-d'œuvre dans le secteur, mais ne produisent que 15 % de l'offre mondiale d'or, le marché étant dominé par les multinationales qui extraient l'or dans de grandes mines fortement mécanisées et dans lesquelles travaillent donc peu de personnes.

Dans le domaine minier artisanal, l'exploitation économique, les risques sanitaires, les conditions de travail dangereuses et la pollution environnementale rythme le quotidien. La voie du commerce équitable redonne une perspective à ces mineurs artisanaux regroupés dans des coopératives.

Au Luxembourg, **6 bijouteries** ont déjà pris le pas d'importer, de travailler et de vendre de l'or équitable : Harpes & Francart Joailliers Artisans Créateurs, l'Horlogerie-Bijouterie Limpach, la Bijouterie Annick Mersch, Schroeder Joailliers, Molitor Joaillier-Horloger et Corniche Bijoux. Ces bijoutiers pionniers travaillent en collaboration avec Patrick Schein, importateur et affineur d'or certifié Fairtrad/Fairmined et membre de ARM (Alliance for Responsible Mining). ☑

www.fairtrade.lu

L'ALAC, L'ASSOCIATION DES ACTUAIRES A FÊTÉ SES 20 ANS

Le Conseil de l'ALAC – de g. à dr. : **Jean Habay** (président de l'ALAC), **Martine Van Peer**, **Alain Nicolai**, **Claudine Gilles**, **Thierry Flamand**, **Annick Felten** et **Franck Marchand**.

Fondée en 1992 par une trentaine d'actuaires, l'**ALAC, association luxembourgeoise des actuaires**, a fêté ses 20 ans en novembre dernier. L'association compte aujourd'hui 180 membres travaillant dans le secteur de l'assurance, le secteur financier, dans la consultance ou auprès des autorités de contrôle.

Depuis 20 ans, l'ALAC offre à ses membres une plate-forme d'échanges et d'informations par l'organisation de multiples conférences, traitant divers sujets d'actualité.

De par les nouvelles réglementations au niveau du secteur bancaire et d'assurance, notamment les règles Solvency II et Bâle III visant à refixer le cadre de la surveillance prudentielle des compagnies, le besoin d'actuaires ne cesse de s'accroître auprès des banques et compagnies d'assurances pour pouvoir répondre aux multiples exigences de *reporting* et de modélisation. ☑

www.alac.lu

LES AMIS DE L'UNIVERSITÉ DU LUXEMBOURG

PRIX DE LA MEILLEURE THÈSE DE DOCTORAT POUR UN CRYPTOGRAPHE RUSSE

La remise du prix s'est déroulée en présence du lauréat, **Dmitry Khovratovich**, du recteur de l'université, **Rolf Tarrach**, du doyen de la Faculté, **Paul Heuschling**, du Premier Conseiller de gouvernement au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, **Germain Dondelinger**, de la présidente de l'association, **Erna Hennicot-Schoepges**, et de représentants de l'Université et de l'association.

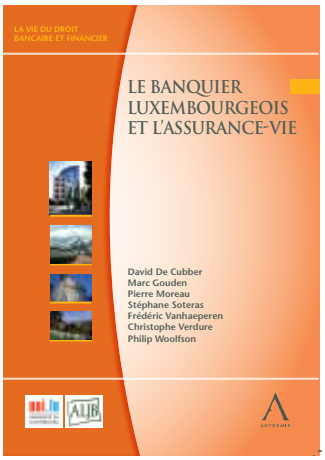
Dmitry Khovratovich a reçu le **Prix de la meilleure thèse de doctorat de l'Université du Luxembourg**.

Après avoir été diplômé en Informatique de la Moscow State University, en 2005, Dmitry Khovratovich décide de rejoindre l'équipe de l'unité de recherche Computer Science and Communications de la Faculté des Sciences, de la Technologie et de la Communication de l'**Université du Luxembourg**. La thèse qu'il y entame en 2006 et qu'il termine 4 ans plus tard, avec mention Excellent, porte sur la cryptographie, autrement dit sur la science de la protection des données. En 2011, **le Fonds National de la Recherche** lui décerne le **Award for Outstanding Scientific Publications**. Dmitry Khovratovich travaille actuellement au sein de Microsoft Research un institut de recherche de renom aux États-Unis.

Les Amis de l'Université du Luxembourg est une association à but non lucratif, dont l'ambition est de contribuer au développement de l'Université. Fondée en 2008 et comptant une centaine de membres, l'association organise des activités destinées à la diffusion et à la connaissance des richesses intellectuelles et culturelles. Conçue comme lieu de rencontres et d'échanges, l'association se veut également une passerelle entre l'institution académique et le monde du travail, de l'entreprise et des affaires. ☑

LE BANQUIER LUXEMBOURGEOIS ET L'ASSURANCE-VIE

COLLECTION *LA VIE DU DROIT BANCAIRE ET FINANCIER*



Qu'ils appartiennent ou non au même conglomérat financier ou relèvent de groupes concurrents, banquiers privés et assureurs-vie ont depuis plusieurs décennies tissé entre eux des liens étroits.

Les compagnies d'assurance-vie ont en effet trouvé auprès des banques privées un potentiel certain de développement de leur clientèle. En sens inverse, les banques ont également vu dans les produits d'assurance une possibilité d'élargir leur offre à destination d'une clientèle à la recherche de solutions leur permettant d'optimiser leur situation patrimoniale.

Distribution de polices d'assurance, dépôt et gestion des actifs représentatifs des provisions techniques, sûretés sur ces polices… tous ces sujets, et d'autres encore, font l'objet d'amples débats juridiques. Le présent ouvrage s'en fait l'écho et tente d'apporter au praticien les réponses à ses questions et, à tout le moins, d'alimenter ses propres réflexions.

Au sommaire de cet ouvrage : Le banquier dépositaire des avoirs mobiliers de contrat d'assurance-vie luxembourgeois, Garanties sur contrats d'assurance-vie en droit luxembourgeois, Le banquier et la gestion des produits d'assurance-vie, Cross-border life insurance aspects of the Insurance Mediation Directive : an EU practitioner's perspective, Le banquier intermédiaire de produits d'assurances et La désignation des bénéficiaires en assurance-vie et ses conséquences.

Par cette collection, l'Association Luxembourgeoise des Juristes de Droit Bancaire, en collaboration avec la Faculté de droit, d'économie et de finance de l'Université du Luxembourg, s'efforce d'aborder tous les aspects du droit bancaire et financier luxembourgeois dans une perspective européenne et comparée. S'adressant d'abord aux praticiens, les ouvrages éclairent le lecteur grâce à une approche concrète et pragmatique en la matière. ☑

Le banquier luxembourgeois et l'assurance-vie, de David De Cubber, Marc Gouden, Pierre Moreau, Stéphane Soteras, Frédéric Vanhaeperen, Christophe Verdure, Philip Woolfson, Collection *La vie du droit bancaire et financier*, 2012, 172 pages, 83 EUR, ISBN : 978-2-9601024-1-3.

Pour commander les ouvrages édités dans la collection *La vie du droit bancaire et financier*, rendez-vous chez votre libraire ou consultez le site de l'éditeur à l'adresse **www.anthemis.be** pour un achat en ligne.

FINANCE MANAGEMENT AWARDS 2012

310 professionnels du secteur financier ont participé à la 4e edition du **Gala Finance Management**, le 15 novembre dernier. Les **Luxembourg Finance Management Awards** ont récompensé les Finance Managers et leurs équipes ainsi que les entreprises consultantes : CFO of the Year : **Gaëlle Leclaire** (CFO, ING Life Luxembourg) ; Finance Team of the Year : **Elsa Morales** (CFO, ArcelorMittal Sourcing) ; Treasury Manager of the Year : **Oleg Williamson** (Treasury Manager EMEA, PARKER HANNIFIN GCM) ; Young Finance Management Talent : **Alfio Lo-Castro** (Head of Middle Office, European Investment Fund) ; Best M&A Advisory Services : **PwC Luxembourg** ; Best Finance Law Firm : **Clifford Chance Luxembourg** ; Best Corporate Trust Services : **SGG S.A.** ; Best Tax Adviser : **Deloitte Tax & Consulting** ; Best Real Estate Services : **Property Partners** ; Best Financial Advisory Firm : **PwC Luxembourg**. ☑

http://gala.cfoworld.lu

P&T

AUGMENTATION DE SA PARTICIPATION DANS NETCORE PSF S.A.

Conformément à une décision de longue date, l'**Entreprise des P&T** a augmenté sa participation dans **Netcore PSF S.A.** à **100 %**, en reprenant la part de 25 % détenue par Systemsgroup S.A.

Créée en 1981, Netcore PSF S.A. offre des solutions de convergence allant de la virtualisation des serveurs et du stockage jusqu'à une intégration dans les réseaux d'entreprise (Data, VoIP, Video, Stockage et Securité). Parmi les *success stories* de Netcore figurent les Managed PBX et, plus récemment, les solutions de *cloud computing* développées en étroite collaboration avec P&T. A travers ses solutions, Netcore entend participer résolument au *Green IT*.

Netcore a obtenu le statut de PSF (Professionnel du Secteur Financier) en 2008 et occupe 130 collaborateurs au Luxembourg. ☑

www.pt.lu, www.netcore.lu

UNIVERSITÉ DU LUXEMBOURG

GEORGE MEIN, NOUVEAU DOYEN DE LA FACULTÉ DES LETTRES, DES SCIENCES HUMAINES, DES ARTS ET DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION

Le professeur **George Mein**, nouveau **doyen de la Faculté des Lettres, des Sciences humaines, des Arts et des Sciences de l'Éducation de l'Université du Luxembourg** succédera au professeur **Michel Margue** dont le mandat prendra fin le 17 février 2013.

Georg Mein, professeur en littérature allemande contemporaine, a rejoint l'Université du Luxembourg en mars 2006. Il est actuellement directeur des études du Master trinational en histoire de la littérature, de la culture et de la langue dans l'espace germanophone. Avant de rejoindre l'Université du Luxembourg, il a enseigné à l'Université de Bielefeld où il a également obtenu son habilitation. En 1999, il a obtenu son doctorat à l'Université de Bonn avec une thèse sur la théorie esthétique entre le siècle des Lumières et le Romantisme.

UN NOUVEAU VICE-RECTEUR DE RECHERCHE EN AVRIL 2013

L'**Université du Luxembourg** a proposé au gouvernement de nommer le **cardiologue Prof. Dr. Ludwig Neyses** au poste de **nouveau vice-recteur Recherche**. Cette décision a été prise par le conseil de gouvernance lors de sa réunion de décembre.

Le Prof. Dr. Ludwig Neyses, originaire de Rhénanie, a étudié la médecine à Mayence, Montpellier et Londres, et a accompli une carrière internationale en tant que spécialiste du cœur et scientifique. Depuis 2001, il enseigne et se consacre à la recherche à l'Université de Manchester (G-B). Il y occupe la chaire de médecine et de cardiologie, a édifié l'une des plus grandes cliniques universitaires de cardiologie de Grande-Bretagne et a lancé le European Studies Programme, un programme d'enseignement européen multilingue destiné à des étudiants en médecine soigneusement sélectionnés.

Il succédera au **Prof. Dr. Luciënne Blessing**, dont le mandat arrive à terme cet automne. Après sa nomination par le gouvernement, il devrait prendre ses fonctions au mois d'avril 2013. Le mandat de vice-recteur auprès de l'Université du Luxembourg dure 5 ans. ☑

www.uni.lu

HRT GROUP

NOUVEAUX BÂTIMENTS

Le 29 novembre dernier, **HRT Group** inaugurait ses nouveaux bureaux au **163, rue du Kiem à Strassen**. HRT Group est un groupe indépendant d'audit, de domiciliation, d'expertise comptable et fiscale. Fort de sa nouvelle structure orchestrée en 3 entités et guidée par une croissance constante, HRT Group a choisi un bâtiment répondant aux fondements stratégiques et aux valeurs de l'entreprise. Le groupe assure son « développement durable » au travers de 3 axes

Suite page 12 ⇨ •••

La 1ère édition de Seed4Start tient ses promesses

Le Seed4Start Pitching Day du 18 janvier à la Chambre de Commerce a marqué la fin de la 1ère édition Seed4Start, mais ne fait qu'annoncer le début des relations fructueuses entre entrepreneurs et investisseurs

Seed4Start, le Forum transfrontalier du capital risque lancé en septembre 2012, a clôturé sa 1ère édition par un grand événement, le Seed4Start Pitching Day organisé le vendredi 18 janvier 2013 à la Chambre de Commerce du Luxembourg. Lors de cette manifestation, 20 start-up innovantes de la Grande Région (Grand-Duché de Luxembourg, Lorraine, Wallonie), rigoureusement sélectionnées et préparées au préalable dans le cadre du programme Seed4Start, se sont présentées à des investisseurs privés par le biais d'un Pitch.

Depuis septembre 2012, une centaine de start-up innovantes à la recherche de capitaux a postulé pour participer au programme Seed4Start. 34 d'entre elles ont été retenues après une phase de présélection et ont été invitées à suivre une formation organisée les 5 et 6 décembre au Technoport à Esch-Belval afin de se préparer au grand Pitching Day.

Lors du 1er jour de cette formation, les fondamentaux d'une levée de fonds réussie ont été transmis aux participants lors d'ateliers divers, tels que *Panorama du capital risque, Le montage du deal : fondamentaux financiers et juridiques, Constituer la dream team : intégration des compétences clefs d'un CEO, La levée de fonds, Les supports de présentation : meilleures pratiques et La prise de parole en public* ainsi qu'un témoignage d'un *Business angel/capital* risqueur. Ces ateliers ont été animés par des experts dans ces domaines : Boris Ouarnier (CCI O2 Bilan), Florence Roux-Christmann (PwC's Accelerator), Joseph de Gheldere, (BeAngels), Peter Pöhle (Yappoint S.A.) et Jean-Yves Hergott (Luxscan, Chameleon Invest).

La 2e journée était destinée à des pitchs blancs, permettant aux porteurs de projets d'exercer leur pitch en 10 minutes devant un jury d'experts afin de recevoir feedback et conseils.

Suite à cette formation, un jury d'experts du capital risque a procédé à une sélection finale des projets le 12 décembre à Mont-Saint-Guibert en Wallonie, le 13 décembre à Luxembourg-Ville et le 14 décembre à Nancy en Lorraine pour choisir les start-up les plus prometteuses admises à participer au grand Pitching Day.

Le Seed4Start Pitching Day

Parmi les 34 start-up de la Grande Région accompagnées dans le cadre du programme Seed4Start, 20 ont été retenues pour participer au Pitching Day avec l'objectif d'être mises en relation avec des investisseurs privés.

Ces 20 jeunes entreprises ont représenté une diversité de secteurs d'activité, comprenant la santé, les biotechnologies, le software et l'e-service, l'électronique, l'e-commerce, l'industrie et le cleantech.

Pour les investisseurs, cette journée a donc été l'opportunité de découvrir un panel des meilleurs projets d'entreprises innovantes de la Grande Région, sélectionnés de manière rigoureuse par des professionnels du capital investissement et préparés au préalable pour augmenter leurs chances de réussite.

Au cours de cette journée, plusieurs possibilités se sont offertes aux investisseurs :

- assister aux pitchs (présentations orales de 10 minutes) des candidats ;
- rencontrer les dirigeants de leur choix sur leurs stands respectifs et découvrir leurs offres ;
- prendre connaissance des éléments-clés de chaque entreprise par la brochure pour investisseurs.

La présentation des start-up sous forme de pitchs a été suivie par une table ronde au sujet du nouveau véhicule d'investissement lancé par le European Investment Fund (EIF), le European Angels Fund.

Le bilan de ce 1er Pitching Day est à suivre, mais on peut d'ores et déjà affirmer que l'événement a été un succès, tant par la qualité des projets présents que par l'engouement des investisseurs. Les prises de contact ont été multiples ainsi que les promesses de levées de fonds. Il convient de noter qu'une levée de fonds met en moyenne 6 à 12 mois pour être contractualisée. ☑

www.Seed4Start.org

Seed4Start, le Forum transfrontalier du capital risque, a été lancé en septembre 2012 avec l'objectif de mettre en relation les start-up innovantes avec des investisseurs privés en Grande Région.

Seed4start veut aider les entrepreneurs innovants de la Grande Région à trouver les capitaux nécessaires à leur entreprise et offrir aux investisseurs privés (*Business angels*...) une sélection d'opportunités d'investissements les plus prometteuses sur ce territoire.

Seed4Start facilite la rencontre entre l'offre et la demande de capitaux sur des projets de création, de reprise ou de développement d'entreprises innovantes (start-up de moins de 5 ans).

Seed4Start intègre également un important volet d'accompagnement, de formation et de mises en relation, grâce à l'organisation de nombreux événements et rencontres individuelles.

Ce projet financé par l'Union européenne est animé par un ensemble de professionnels fortement ancrés dans leur région et experts sur ce sujet pointu (Ader Investissements, BeAngels, Luxembourg Busines Angels Network), sous l'égide de Business Initiative (pilote du parcours 1,2,3 GO) et de CCI O2Bilan Lorraine.

Ces partenaires sélectionnent chaque année parmi une centaine de candidats une vingtaine des jeunes entreprises les plus prometteuses de la Grande Région afin de se présenter aux investisseurs privés lors d'un Pitching Day, clôturant chaque édition..

⇨••• Suite de la page 10

People, Planet, Profit. Le bâtiment correspond à un de ces axes en étant le 1er *Nearly zero energy building* à Luxembourg. ☑

www.hrt.lu

HUBLOT

UN POP-UP BOUTIQUE À LUXEMBOURG

Depuis décembre dernier, **Hublot**, célèbre marque horlogère suisse, est installée à Luxembourg. Ouvert en étroit partenariat avec l'**Horlogerie Goeres**, le **Pop-Up Boutique luxembourgeois** propose un très large aperçu des collections de montres de la marque. Ce magasin éphémère vise également à développer la renommée d'une marque déjà très prisée par une clientèle amoureuse de montres d'exception. Celui-ci renforce aussi la formidable *success story* de la marque suisse dont les Big Bang, King Power, Classic Fusion et Masterpieces sont les emblèmes d'une tradition horlogère en mouvement. ☑

11, rue des Capucins
L-1313 Luxembourg

CLAUDINE SPELTZ RÉÉLUE À LA PRÉSIDENCE DU CEPI POUR 3 ANS

Le **Conseil Européen des Professions Immobilières (CEPI)**, dont le siège est à Bruxelles, est le représentant principal des intérêts d'une trentaine d'associations nationales réunissant 200.000 agents immobiliers et administrateurs de biens au niveau européen.

La **présidente réélue**, **Claudine Speltz**, compte bien maintenir au sein du CEPI une vision commune et une cohésion entre toutes les fédérations membres. En cette période de crise, la présidente souhaite développer encore davantage son rôle de support aux associations professionnelles et insister sur la défense et l'amélioration de l'image de professions immobilières, représentées par le CEPI, en respectant bien évidemment les besoins de leurs clients.

Claudine Speltz a une expérience professionnelle de 25 ans de syndic de copropriété au Grand-Duché de Luxembourg, où elle a occupé le poste de présidente de la Chambre Immobilière du Grand-Duché de Luxembourg (CIGDL) de 2005 à 2011 et il lui a été conféré le titre de présidente d'honneur de la CIGDL pour son engagement pendant de nombreuses années. Depuis quelque temps, elle a réorienté sa carrière vers la consultance et la médiation relatives à la copropriété. ☑

www.cigdl.lu, www.cepi.eu

DELOITTE

DIRK DEWITTE NOMMÉ RESPONSABLE DE L'EMEA CHINESE SERVICES GROUP

Dirk Dewitte, partner au sein du département Tax chez **Deloitte Luxembourg**, a été nommé responsable de l'**EMEA Chinese Services Group** au sein du réseau international de Deloitte dans la région Europe, Moyen-Orient, Afrique (EMEA). Dans le cadre de ses nouvelles fonctions, il est chargé de coordonner les activités liées au développement du marché en Chine et de renforcer la capacité de Deloitte à proposer ses services à la clientèle chinoise, assurant la mobilisation des cabinets membres de la région EMEA afin d'exploiter les opportunités d'affaires identifiées. Il aura également pour responsabilité de coordonner et de développer le réseau de spécialistes de la Chine au niveau des cabinets membres dans la zone EMEA et de renforcer les relations d'affaires entre la Chine et la région EMEA.

Dirk Dewitte bénéficie de plus de 20 ans d'expérience au sein du département Tax de Deloitte Luxembourg ; il a occupé la fonction de responsable du département International Tax et a établi un bureau luxembourgeois à Hong Kong et New York dans son précédent rôle de responsable de l'European Chinese Services Group. ☑

www.deloitte.lu

CRP HENRI TUDOR

NOUVELLES EXPÉRIENCES ET DÉFIS POUR LES RÈGLEMENTS REACH&CLP

Plus de 50 participants ont pris part à la **6e édition de la Conférence & Networking Lunch : Mise en œuvre des règlements REACH&CLP et challenges à venir**, organisée le 4 décembre 2012 par le **Helpdesk REACH&CLP Luxembourg**, un service du **Centre de Recherche Public Henri Tudor**, avec le soutien de la Fedil-Business Federation Luxembourg, l'Entreprise Europe Network, le ministère du Développement durable et des Infrastructures et le ministère de l'Economie et du Commerce extérieur.

Créé en 2007 pour aider les entreprises luxembourgeoises à identifier leurs obligations et à se mettre en conformité par rapport aux réglementations REACH et CLP, ce Helpdesk est le point de contact national pour toutes les questions des entreprises, publie des documents informatifs et des outils, et organise régulièrement des événements.

Anja Klauk a présenté en visioconférence de l'Agence européenne des produits chimiques (ECHA) à Helsinki le fonctionnement de l'ECHA et la participation des entreprises aux processus REACH&CLP.

S'attardant sur le chapitre le plus contesté de la législation REACH, la procédure d'autorisation, **Dr Erwin Annys** de l'European Chemical Industry Council (Cefic) à Bruxelles a souligné qu'il s'agissait d'une procédure inédite qui doit être correctement menée dès le départ.

Le rôle du représentant exclusif dans l'application du règlement REACH a été introduit par **Dr Dieter Drohmann**, Only Reprensetative Organisation (ORO) & Chemservice, Luxembourg. En effet, REACH s'applique seulement aux entreprises basées dans l'Union européenne ; les entreprises situées hors de l'UE, mais exportant des produits sur le territoire douanier de l'UE, ne sont pas soumises aux obligations de REACH. D'où l'importance d'avoir un représentant exclusif qui agira à la place du fabricant non européen pour répondre aux différentes obligations de REACH.

Pour donner un exemple concret de l'application du règlement REACH dans une petite entreprise, **Simon Herzog**, Catalyst Recovery Europe S.A. (Porocel), Luxembourg, a expliqué comment son entreprise s'est penchée sur la question de REACH et a réussi avec les moyens d'une « petite » entreprise à enregistrer plusieurs substances. Il a souligné que les entreprises doivent répondre à ces nouvelles obligations, mais toutes ne bénéficient pas des mêmes moyens pour y faire face.

En conclusion, **Dr Arno Biwer**, Helpdesk REACH&CLP, Luxembourg, a informé les participants sur la situation actuelle des règlements REACH&CLP et

les perspectives, notamment la prochaine échéance pour l'enregistrement et l'autorisation des substances en 2013 pour REACH et la préparation de la classification et l'étiquetage des mélanges selon le CLP en 2015. ☑

www.reach.lu

ENQUÊTE EUROCHAMBRES 2013

20e ENQUÊTE

La **20e enquête Eurochambres (EES2013)** apprécie l'évolution des principaux indicateurs de la vie économique en 2012 et met en évidence les prévisions des entreprises pour l'année 2013.

Selon les chefs d'entreprise interrogés, le climat des affaires en 2012 au Luxembourg est considéré comme le 2e plus mauvais depuis 2004. Près de la moitié des entreprises interrogées, tant dans l'industrie manufacturière que dans les services, estiment que le climat des affaires est resté identique entre 2011 et 2012. A peine 10 % de l'ensemble des entreprises interrogées déclare que l'environnement des affaires a évolué favorablement entre 2011 et 2012.

La reprise entamée en 2010 et qui s'est timidement poursuive en 2011 connaît un arrêt brusque en 2012 en ce qui concerne l'évolution du chiffre d'affaires total (CA). En termes de chiffre d'affaires à l'exportation pour 2012, les résultats dans les différents secteurs de l'économie et pour les catégories de taille sont fortement hétérogènes et peu optimistes.

Plus de 50 % des entreprises indiquent que leur effectif est resté stable entre 2011 et 2012, tendance qui se maintient par rapport à l'enquête précédente. Il est à noter à cet égard que, par rapport aux taux de croissance historiques de l'emploi au Grand-Duché, même une relative stagnation de l'emploi dans l'économie marchande, traduite par le taux de réponse important eu égard au maintien d'effectifs stables, a comme conséquence de faire apparaître des déséquilibres manifestes au niveau du financement du système de protection sociale et peut impacter négativement le chômage.

Alors que les investissements des entreprises avaient retrouvé un certain dynamisme depuis 2010, cette tendance s'essouffle. Dans cette enquête EES2013, une certaine stabilité est encore de mise puisque 52,5 % des entreprises affirment que leur niveau d'investissements a été constant en 2012. 23,9 % des entreprises interrogées indiquent que leurs investissements ont augmenté entre 2011 et 2012, tandis que 23,6 % déclarent une baisse de ceux-ci.

Pour 2013, les attentes en termes de climat des affaires sont quasiment aussi négatives que pour 2009. Plus de 70 % des entreprises prévoient que leur effectif restera stable en 2013 et à peine 15 % entrevoient une hausse de ce dernier. Dans le secteur manufacturier, plus de 61,7 % des entreprises prévoient que leurs investissements resteront stables et elles sont 63,8 % dans le secteur des services. ☑

Renseignements auprès du Département économique de la Chambre de Commerce (Tél : (352) 42 39 39-350 – E-mail : eco@cc.lu). Rapport complet à l'échelle européenne sur **www.eurochambres.eu.**

BIL

UN PLAN DE CROISSANCE STRATÉGIQUE À L'HORIZON 2015

A l'issue de la réunion du Conseil d'administration de la **Banque Internationale à Luxembourg (BIL)** du 5 décembre dernier, les administrateurs ont entériné un plan de croissance stratégique pour 2013-2015.

La BIL table entre 2013 et 2015 sur une croissance à long terme des revenus générés au Luxembourg ainsi que dans certains marchés stratégiques internationaux. Cette croissance sera principalement portée par le développement continu des activités commerciales.

Parallèlement, la BIL poursuivra le développement de son leadership dans le domaine du Private banking aussi bien au Luxembourg que dans certains marchés stratégiques internationaux.

Le Conseil d'administration a également affirmé son engagement envers les quelque 2.000 collaborateurs de la BIL au Grand-Duché. Depuis le 1er janvier 2012, la BIL a recruté plus de 100 collaborateurs afin de soutenir sa croissance à long terme. En accord avec les ambitions de la banque à l'horizon 2015, le CA a confirmé qu'il s'engageait à maintenir le niveau actuel de l'emploi au sein de la BIL. ☑

www.bil.com

CHAMBRE DES MÉTIERS

BROCHURE *LE LUXEMBOURG – ARTISANAT AU CŒUR DES SAVEURS*

Le Luxembourg
Artisanat au cœur des saveurs...
Avec le soutien du Ministère des Classes Moyennes et du Tourisme
CHAMBRE DES METIERS
Luxembourg

La brochure de promotion se propose de présenter de façon originale, à base de chiffres et d'illustrations, les métiers des boulangers-pâtissiers, des pâtissiers-confiseurs, des bouchers-charcutiers, des traiteurs et des meuniers, en les plaçant dans le contexte spécifique du Grand-Duché et de la Grande Région.

L'évolution du secteur des métiers de l'alimentation est spécialement propice à refléter, notamment par ses tendances culinaires et ses recettes typiques, les changements socio-démographiques du pays, son histoire tout comme la situation multiculturelle du Grand-Duché. Les prix qui ont récompensé l'alimentation artisanale au niveau national et international ainsi que les multiples labels auxquels adhèrent les entreprises ressortissantes de la Chambre des Métiers font preuve d'une recherche et d'une démarche de qualité approfondie.

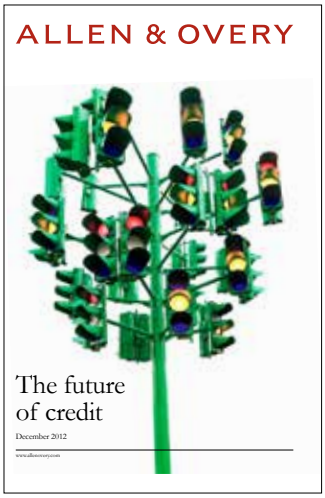
L'engagement des entreprises des métiers de la bouche au niveau de la formation professionnelle initiale et du brevet de maîtrise, tout comme la mise en place de guides de bonnes pratiques d'hygiène, soulignent l'importance qu'attache ce secteur à une qualité et à une sécurité alimentaire irréprochables.

La brochure est éditée en français et en allemand. ☑

Consultez la brochure sur **www.cdm.lu.**

ALLEN & OVERY

ETUDE *THE FUTURE OF CREDIT*



Selon l'étude ***The Future of Credit*** publiée par **Allen & Overy**, la démarche réglementaire qui encadre le système financier manque de cohérence et handicape les flux de crédit nécessaires à la croissance économique. Cette étude, commandée en prévision du rapport du CSF (Conseil de Stabilité

Suite page 16 ⇨ •••

Actualité du programme BusinessMentoring

Et les mentorés 2012 sont…

Le mercredi 28 novembre 2012, le 3e cycle du programme BusinessMentoring a officiellement été lancé sous le signe de la transmission des savoirs et des échanges intergénérationnels, des valeurs incarnées par Georges Lentz, administrateur délégué de la Brasserie Nationale et Parrain de la Promotion 2012.

La soirée s'est déroulée sous le regard bienveillant de Françoise Hetto-Gaasch, ministre des Classes moyennes et du Tourisme et ministre de l'Égalité des chances, et de Gérard Eischen, membre du Comité de direction de la Chambre de Commerce.

Parmi les 9 mentorés de la Promotion 2012 :

- 5 entrepreneurs sont des femmes ;
- une de ces cheffes d'entreprise est à la tête d'une société à finalité sociale ;
- 56 % des entrepreneurs sont à la tête d'une entreprise en phase de démarrage et 44 % à la tête d'une entreprise en phase de développement.

Les sélections 2013 (4e cycle) sont ouvertes : les intéressés peuvent déposer leur dossier de candidature via le site **www.businessmentoring.lu** pour devenir mentor ou mentoré.

Les 9 visages de la Promotion Georges Lentz

Alloun Sabrina
Ecocity S.à r.l. (2011)

Objectifs visés :
acquérir de nouvelles connaissances en matière de gestion d'entreprise (management RH, développement commercial...).

Activité principale :
transport de personnes et de marchandises (véhicules triporteurs avec assistance électrique), services d'affichage publicitaire responsable et de lavage de voitures sans eau.

Buch Jens
Survicam S.à r.l. (2011)

Objectifs visés :
éviter un certain nombre d'erreurs qui entraveraient le développement de l'entreprise. Recevoir des critiques constructives quant aux décisions managériales envisagées, de la part de quelqu'un qui a résolu des problématiques similaires avec succès dans le passé.

Activité principale :
mise en œuvre de projets informatiques (vidéo-surveillance), support informatique et marketing en ligne.

Campus Sophie
ZIDCard S.à r.l. (2011)

Objectifs visés :
partager son expérience avec un dirigeant avisé. Grandir plus rapidement, sur un plan personnel et professionnel, grâce aux connaissances de terrain transmises par le mentor.

Activité principale :
service de recrutement en ligne proposant une méthodologie inédite, basée sur la valorisation des compétences individuelles.

Colling Fabienne
insideOut communication S.à r.l. (2009)

Objectifs visés :
élaborer une véritable vision d'avenir. Mieux se structurer en termes de planification financière et de gestion des ressources humaines. Obtenir des conseils pragmatiques et constructifs afin de développer ses capacités de leadership et d'optimiser sa gestion du temps.

Activité principale :
agence de conseil en communication spécialisée dans l'écriture de contenu plurimédia et l'élaboration de stratégies de communication multicanales.

El Mahjoubi Sabrina
ECOTECH S.à r.l. (2009)

Objectifs visés :
se développer personnellement et renforcer au maximum ses capacités managériales. S'enrichir des connaissances relatives au monde des affaires, que le mentor a acquises au fil des années.

Activité principale :
distribution de consommables informatiques écologiques à destination des entreprises (vente par téléphone).

Jacques Cédric
Haccp-Consult S.à r.l. (2010)

Objectifs visés :
réfléchir aux différentes alternatives de développement stratégique à moyen-long terme pour l'entreprise. Identifier et évaluer d'autres perspectives de croissance grâce au recul du mentor.

Activité principale :
consultation, audit et formation dans les domaines de la sécurité alimentaire, la qualité, la sécurité au travail et de l'environnement.

John Murielle
AGIL-IT S.A. (2012)

Objectifs visés :
réfléchir à la stratégie d'entreprise, améliorer ses capacités décisionnelles et renforcer sa confiance en soi.

Activité principale :
fourniture de solutions pour la gestion des infrastructures TIC.

Sibaud David
Simeda S.A. (2007)

Objectifs visés :
retrouver une certaine sérénité et renforcer son estime de soi, sa confiance en soi. Prendre du recul par rapport à l'opérationnel quotidien.

Activité principale :
conception et production de dispositifs médicaux sur mesure et de prothèses dentaires personnalisées à destination des cabinets et laboratoires dentaires.

Witz Laurent
ZEILT productions S.à r.l. (2007)

Objectifs visés :
profiter de l'expérience du mentor afin de parfaire sa « formation » de chef d'entreprise. Prendre du recul vis-à-vis de ses activités quotidiennes. Apprendre de l'expérience d'autres entrepreneurs.

Activité principale :
production d'animations pour le cinéma, la télévision, les nouveaux médias et les jeux vidéo.

⇨... Suite de la page 13

Financière) sur le renforcement de la surveillance et de la réglementation des fournisseurs de crédit alternatifs, dresse un état des lieux de l'impact de la réglementation sur l'offre de crédit dans le monde, mettant en lumière la confusion et l'incertitude engendrées par le poids croissant des obligations réglementaires.

Alors que, entre autres, les contraintes découlant de Bâle III pèsent déjà sur les prêts bancaires classiques, le cadre réglementaire proposé par le CSF fait planer un doute sérieux sur la capacité des intermédiaires de crédit non bancaire à combler le déficit de financement laissé par les banques. Cet aspect est d'autant plus préoccupant que les statistiques du CSF montrent que les banques sont les seules institutions à avoir augmenté leur part d'actifs financiers au cours des 5 dernières années (plus 26,6 trillions USD depuis 2007), mais que les niveaux de crédit restent plafonnés.

Malgré les avantages potentiellement offerts par les fournisseurs alternatifs à l'économie réelle, l'annonce du CSF suggère qu'ils doivent se préparer à une réglementation comparable à celle du secteur bancaire. Ce constat ignore le fait que les différents acteurs des marchés financiers posent des degrés de risque systémique différents et pourraient même ne mériter aucune intervention.

Dans le contexte d'une multiplication des règles financières, qui devrait compter jusqu'à 60. 000 pages de nouvelle réglementation bancaire dans la seule Union européenne, Allen & Overy estime qu'il faudra des années pour expliquer exactement ce que signifient ces règles de plus en plus nombreuses, créant ainsi confusion et incertitude sur le marché et conduisant à une période prolongée de paralysie du crédit. ☑

Rapport complet sur **http://www.allenovery.com/sitecollectiondocuments/future-of-credit2012 (rubrique Publications).**

ALD AUTOMOTIVE RECOMPENSÉE POUR LE TRI DE SES DÉCHETS

ALD Automotive a été récompensée du label qualité de l'Administration de l'Environnement, décerné par la **SuperDrecksKëscht**. Les deux sites d'ALD Automotive, les bureaux administratifs de Strassen et le Car Center de Capellen ont été labellisés en date des 5 et 23 novembre derniers.

La gestion responsable des déchets rejoint la politique environnementale d'ALD Automotive, l'un des piliers que constitue sa démarche de Responsabilité Sociétale d'Entreprise dans laquelle la société est inscrite depuis 2009. ALD Automotive a déjà obtenu le label Entreprise Socialement Responsable de l'INDR en mars 2011. ☑

www.aldautomotive.lu

FORUM INTERNATIONAL +COMPOSITES 2012

PLUS DE 130 PARTICIPANTS

Le 6 décembre dernier, le **Forum International +Composites** a réuni des professionnels des composites autour d'une session plénière, une table ronde, 6 ateliers thématiques et une conférence. Tous les sujets liés aux matériaux composites, à leurs avantages et enjeux, ont été abordés. Des équipementiers et des centres de recherche ont également partagé leur expérience pratique liée aux matériaux composites.

Des rendez-vous d'affaires ont été organisés lors du Forum et ont permis à une trentaine de participants d'entrer en contact avec des partenaires potentiels en vue du lancement de projets innovants.

Evénement pivot du projet Interreg IVB NWE +Composites, le Forum International 2012 a montré l'intérêt que représentent les matériaux composites non seulement pour les grands donneurs d'ordre, mais aussi pour les PME et la dynamisation de l'économie des régions partenaires. ☑

www.pluscomposites.eu
www.tudor.lu

MEDIATION S.A. DOUBLEMENT FÉLICITÉE

Netty Thines (à dr.) lors de la remise de la certification niveau II du Service Qualitéit.

Mediation S.A., cabinet de conseils en communication personnalisée, a remporté le **prix Sur la voie de l'excellence** qui lui a été remis par le **Mouvement Luxembourgeois de la Qualité**. Par ailleurs, l'entreprise a également reçu la **certification niveau II du Service Qualitéit**.

Mediation S.A. est membre du Mouvement Luxembourgeois de la Qualité depuis quelques années déjà. « *Nous avons, depuis les premières années de notre développement, une démarche ISO avec un système de management de qualité. Notre fonctionnement repose sur des processus qui nous permettent de garantir une qualité de service à nos clients et de libérer du temps pour la créativité.*», explique Netty Thines, administrateur délégué. Mediation S.A. a été sélectionnée parmi 14 entreprises et est la seule société de son secteur à avoir, jusqu'à présent, remporté le prix Sur la voie de l'excellence.

« *En parallèle à notre adhésion au Mouvement Luxembourgeois de la Qualité, nous avons également participé aux différents niveaux Service Qualitéit, label du ministère du Tourisme et des Classes moyennes* », ajoute Marlène Gigant, responsable Qualité et Développement durable de l'entreprise. Après avoir réalisé une auto-évaluation, un client mystère auditionne l'entreprise. Ensuite, des enquêteurs font une synthèse et donnent une note qui valide la certification.

Très engagée dans le développement durable, l'entreprise est membre de l'IMS (Institut pour le Mouvement Sociétal), a conclu un contrat avec myclimate pour compenser ses émissions de CO2 et possède le label SuperDrecksKëscht. ☑

www.mediation-sa.lu

THE NETWORK

PROCHAINES CONFÉRENCES (EN ANGLAIS)

Defining your Living Legacy for 2013 (23/01/2013) ; Women's health, nutrition and wellness (20/02/2013) ; Brand YOU : personal branding (17/04/2013). ☑

Sofitel Kirchberg
4, rue du fort Niedergrunewald
19h30 (ouverture des portes à 19h00) – 10 EUR pour les non-membres du Network

www.the-network.lu

APEX LUXEMBOURG

CROISSANCE ET PROFITABILITÉ

Etablie au Grand-Duché depuis juillet 2010, la branche locale de **Apex Fund Services** a connu un fort développement de sa clientèle en 2012 suite au lancement de nouveaux fonds et à la reprise de fonds administrés par d'autres sociétés de la Place. Apex administre actuellement 76 compartiments d'OPC à Luxembourg auxquels s'ajoutent l'administration des SPV, de sociétés de gestion ou de General Partners liés à l'activité de ces fonds. Le total des actifs sous administration au sein du bureau luxembourgeois est actuellement de **1,8 milliard USD**.

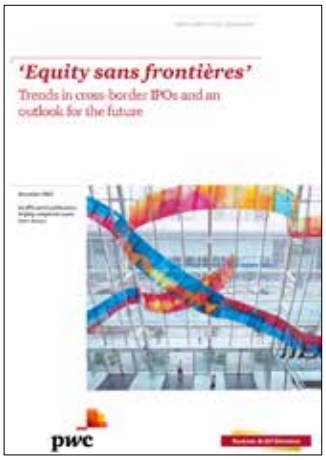
L'exercice 2012 de la société voit le chiffre d'affaires quasiment tripler par rapport à l'année précédente et le total des revenus pour l'année 2012 s'élève à 2,04 millions USD.

Apex Luxembourg s'appuie aussi sur un réseau international de 28 bureaux dans les principales places financières mondiales. La société compte 14 employés au Luxembourg. ☑

www.apexfundservices.com

PWC

LES INTRODUCTIONS EN BOURSE TRANS-FRONTALIÈRES VONT RESTER IMPORTANTES



Le nouveau rapport de **PwC et Baker & McKenzie**, ***Equity sans frontières –Trends in cross-border IPOs and an outlook for the future***, a analysé les introductions en bourse (IPO) transfrontalières réalisées au cours des 10 dernières années. Entre 2002 et 2011, les **IPO transfrontalières** ont représenté 9 % du nombre total d'opérations et 13 % (220 milliards USD) du montant total levé dans le monde. Ces 10 ans ont été marqués par une augmentation du nombre d'entreprises asiatiques réalisant des IPO transfrontalières. Les entreprises chinoises sont arrivées en tête avec 30 % (347) des IPO transfrontalières et 29 milliards USD levés.

Si Londres et New York sont les places les plus attractives pour les émetteurs étrangers (elles accueillent respectivement 480 émetteurs pour 110 milliards USD et 264 émetteurs pour 56 milliards USD), le rapport note une montée en puissance de nouvelles places comme Hong Kong et Singapour. Selon PwC, avec une réglementation solide, une profondeur accrue et la sophistication progressive des infrastructures, les marchés émergents deviendront les véritables moteurs de la croissance économique mondiale. ☑

Le rapport est téléchargeable sur **http://www.pwc.lu/en/capital-markets/publications.jhtml.**

ERNST & YOUNG'S EUROZONE FORECAST

DIFFICILE PROGRESSION DE LA ZONE EURO VERS LA STABILITÉ

L'Union monétaire va, en dépit d'une année tourmentée dans la zone euro, aborder 2013 avec de meilleures perspectives qu'il y a douze mois. Cependant, en dépit de faits annonciateurs d'un retour à la stabilité, de nombreux obstacles restent à surmonter avant que toute forme de reprise puisse avoir lieu, d'après les prévisions de l'édition d'hiver du ***Ernst & Young's Eurozone Forecast (EEF)***.

Les prévisions tablent sur une contraction du PIB de la zone euro de 0,2 % en 2013, mais une modeste reprise de l'ordre de 1,3 % par an est attendue de 2014 à 2016. Des taux de croissance similaires sont attendus pour le reste de la décennie. La fracture Nord-Sud restera d'actualité dans un avenir prévisible ; la croissance dans certains pays du Sud n'étant pas attendue avant 2015 au plus tôt.

Même si la probabilité d'une sortie de la Grèce a été ramenée de 15 % à 5 % dans les prévisions, un retour à une croissance significative n'est pas attendu avant la levée des incertitudes demeurant à propos de l'euro. L'*EEF* estime que la BCE et les gouvernements doivent oeuvrer davantage afin de dissiper les préoccupations existantes. Toutefois, des signes encourageants révèlent un basculement des politiques mises en place vers une approche favorisant la croissance plutôt qu'uniquement axées sur l'austérité, en particulier dans des marchés-clés tels que l'Irlande et l'Espagne.

Les entreprises doivent se préparer à une « *décennie perdue* » à l'échelle européenne en raison d'une absence de croissance ainsi que d'une hausse prolongée du chômage au cours de 2013, devant culminer à près de 20 millions.

L'*EEF* s'attend à une nouvelle baisse des investissements des entreprises, les conditions de crédit demeurant difficiles dans un avenir prévisible. Un assouplissement des conditions de crédit n'est pas attendu avant un redémarrage de l'économie de la zone euro, prévu par l'*EEF* pour le 2e trimestre 2013.

Même si les perspectives à court terme pour les économies périphériques restent préoccupantes, des lueurs d'espoir à moyen terme ont commencé à apparaître. Des progrès significatifs ont été constatés dans la restructuration des économies périphériques. Plus particulièrement, des pays tels que l'Irlande et l'Espagne ont réalisé une forte augmentation de leur productivité. Cela a contribué à inverser les tendances négatives en termes de compétitivité et a été reflété par une forte croissance des exportations. Néanmoins, les ajustements en termes de compétitivité sont loin d'être terminés. ☑

www.ey.com/Luxembourg

RIK VANDENBERGHE REJOINT ING BELGIQUE

Au début de l'année 2013, **Rik Vandenberghe**, CEO d'ING Luxembourg, prendra ses nouvelles fonctions au sein du Comité de direction d'**ING Belgique**.

Sous sa responsabilité , ING Luxembourg a connu un développement considérable. Elle est devenue un membre très actif sur le plan local, lançant des initiatives innovantes comme l'ING Night Marathon Luxembourg ou les ING Solidarity Awards. ING Luxembourg est aujourd'hui considérée comme l'une des principales banques de la Place. ☑

www.ing.lu

HUBERT MUSSEAU

MEMBRE DU COMITÉ DE DIRECTION DE BGL BNP PARIBAS

Au sein du **Comité de direction de BGL BNP Paribas**, **Hubert Musseau** est en charge, depuis le 1er janvier, du métier Wealth Management Luxembourg. Il y remplace **Patrice Crochet** qui a fait valoir ses droits à la retraite. Hubert Musseau succède également à Patrice Crochet en tant que membre du Comité exécutif de BNP Paribas Wealth Management au niveau du Groupe.

Hubert Musseau est diplômé de la Lyon Business School et titulaire d'un Master's Degree en Économie et Économétrie de l'Université de Paris II Panthéon – Assas. Il a rejoint le groupe BNP Paribas en 1999 et le métier BNP Paribas Wealth Management en 2005, où il a successivement assumé diverses responsabilités et, en particulier, celle de responsable exécutif de Wealth Management au Brésil. ☑

www.bgl.lu

Suite page 19 ⇨•••

TVA : le conseil en investissement assimilé à un service de gestion de fonds d'investissement ?

L'assimilation du conseil en investissement à un service de gestion de fonds d'investissement repose désormais sur la décision de la Cour de justice de l'Union européenne. En cas de réponse négative, cela coûterait cher à l'industrie des fonds d'investissement et aux investisseurs.

La directive TVA européenne prévoit une exonération de TVA pour les services de gestion d'organismes de placement collectifs (OPC), mais laisse les Etats membres européens définir les services et entités bénéficiaires. Ceci a impliqué, et implique toujours, des divergences d'application importantes et la nécessité de recourir à la Cour de justice de l'Union européenne pour rétablir une certaine harmonie. La Cour doit désormais se prononcer sur les services de conseil en investissement, et notamment sur le fait qu'ils peuvent ou non être considérés comme des services de gestion au sens de la TVA et, par conséquent, s'ils peuvent ou non être exonérés de TVA (GfBk, C-275/11).

En effet, plusieurs Etats membres, dont l'Allemagne qui a soulevé cette problématique, adoptent une attitude restrictive, se basant sur une analyse littérale du terme « gestion ». Ils font donc la distinction entre le gestionnaire qui a juridiquement le pouvoir d'imposer ses décisions et le conseiller qui n'a pas ce pouvoir. Ils maintiennent cette position, même lorsque les conseils sont dans la pratique suivis de manière systématique et que le conseiller a donc, à défaut de pouvoir juridique, un pouvoir de fait. En revanche, comme il l'a rappelé en déposant ses observations écrites devant la Cour, le Luxembourg applique l'exonération de TVA aux services de conseil en investissement. Il doit donc être tranché entre une analyse stricte basée sur le seul texte et une interprétation plus large tenant compte du contexte et de l'objectif de l'exonération consistant à favoriser les « petits » investisseurs. La décision de la Cour n'interviendra pas avant plusieurs mois. Dans l'intervalle, l'avocat général a rendu, le 8 novembre dernier, ses conclusions, qui apportent des éléments intéressants.

Les conclusions de l'avocat général sont basées sur l'arrêt Abbey National [1], pour lequel la Cour avait considéré que des services de nature administrative (comptabilité, calcul de la valeur net d'inventaire, etc.) pouvaient être exonérés de TVA ; pour autant qu'ils forment « *un ensemble distinct, apprécié de façon globale* », et « *soient spécifiques et essentiels à la gestion de ces fonds* ». De ce fait, l'avocat général a examiné si les services de conseil en investissement répondent à ces conditions. Il en a retenu quelques critères qu'il considère comme pertinents et que nous examinerons brièvement avant de souligner les impacts économiques de cette question TVA.

Les critères pertinents selon l'avocat général

Le premier critère considéré comme pertinent est celui du caractère de spécificité et de globalité exigé dans l'arrêt Abbey National. L'avocat général précise qu'il doit exister un lien intrinsèque entre un service et l'activité d'un organisme de placement collectif pour que ce service puisse être considéré comme un service de gestion d'OPC, et donc exonéré de TVA. L'exonération ne peut donc s'étendre à des services génériques, comme, par exemple, des services d'assistance informatique nécessaires à tous les secteurs d'activité. Il ajoute que si des services de nature administrative ont pu, dans l'affaire Abbey National, être considérés comme suffisamment spécifiques, ceci est encore plus fondé pour le conseil en investissement.

Un deuxième critère retenu comme pertinent est l'autonomie du service par rapport à l'activité de l'OPC. En d'autres termes, le service du conseiller ne peut donc pas être confondu avec l'activité même de l'OPC. Le respect de cette condition ne fait guère de doute ici (l'activité de l'OPC étant d'investir).

Le troisième critère retenu par l'avocat général est celui de la continuité du service. Il ne peut donc s'agir d'une prestation isolée et ponctuelle qui ne serait pas suffisamment caractéristique. Le conseil ne peut être unique. Cependant, il n'est pas requis qu'il soit de manière absolument journalière ou régulière. Il est donc nécessaire et suffisant que l'on puisse constater une certaine prévisibilité dans la continuité des services.

Au-delà de la technique fiscale, des enjeux économiques importants

En revanche, l'avocat général a rejeté un certain nombre d'arguments avancés par les partisans de la taxation. Nous ne mentionnerons que l'argument de la neutralité fiscale (les autres n'étant que purement techniques) qui interdirait de traiter de manière différente des services en concurrence directe, à savoir les services rendus aux OPC et ceux rendus aux personnes investissant directement. Or, l'avocat général considère que les deux clientèles sont claire-

> Le Luxembourg applique l'exonération de TVA aux services de conseil en investissement

Suite de la page 17

ment différenciées. Par ailleurs, la jurisprudence de la Cour a mis en évidence que l'exonération pour la gestion d'OPC a pour but de favoriser l'investissement par les « petits investisseurs».

Ce point est particulièrement crucial et nous permet d'introduire les enjeux économiques de cette affaire. Pourquoi acheter des parts d'un OPC au lieu d'investir directement ? L'investissement via un OPC offre des avantages, comme, par exemple, une meilleure sécurité (la conservation des actifs), une administration plus efficace (perception des dividendes, des intérêts, etc.) ou encore une plus grande diversification des actifs et la perspective d'un meilleur rendement grâce à l'expertise des gestionnaires et conseillers en investissements. En effet, comment un investisseur pourrait-il maîtriser la variété des investissements possibles (actions, obligations, obligations convertibles, en Europe, aux USA, dans les pays émergents, en or, en immobilier, etc.) et leurs différences en termes de risques, de liquidité, de volatilité, d'horizon d'investissement ? Comment pourrait-il prendre avec la rapidité nécessaire les bonnes décisions d'achat et de vente et procéder à leur exécution ? L'expertise en investissement est donc un élément fondamental et les milliers d'OPC existants dans le monde ne peuvent disposer chacun d'une équipe complète d'experts. Il est donc nécessaire pour les OPC de faire appel à des conseillers tiers, ce qui implique un coût non négligeable. En outre, ce coût croît en fonction de la sophistication des investissements tout en étant inversement proportionnel à la taille du fonds. Le coût de l'expertise pour un grand fonds « généraliste » investissant en actions de grandes sociétés européennes sera inférieur à celui supporté par un petit fonds « spécialisé » investissant dans le secteur de la microfinance ou des fonds éthiques.

La question de l'exonération est donc particulièrement importante pour le Luxembourg qui offre un éventail inégalé d'OPC de toutes catégories, distribués dans le monde entier, à la différence de la plupart des autres Etats membres européens où l'industrie des fonds est beaucoup plus locale tant en termes d'investissements que d'investisseurs. L'expertise a une valeur élevée. Il ne semble donc guère opportun d'y ajouter une TVA (15 % au Luxembourg) qui ne peut pas être récupérée par le fonds.

Ces conclusions favorables de l'avocat général ne peuvent être qu'accueillies positivement par l'industrie des OPC et par les investisseurs et ce, d'autant plus qu'elles sont soutenues par une profonde analyse ancrée dans la jurisprudence antérieure de la Cour. Néanmoins, la Cour reste entièrement libre de sa décision. Même en cas de décision favorable, il ne fait guère de doute qu'elle imposera des conditions et limites, et il conviendra de vérifier qu'elles sont respectées dans chaque situation particulière. La décision de la Cour devrait intervenir au plus tard au second trimestre 2013. ☑

Michel Lambion
Partner
Ernst & Young, Luxembourg
Président du groupe de travail TVA de l'ALFI

Olivier Lambert
Senior Manager
Ernst & Young, Luxembourg

(1) C-169/04, 4 mai 2006.

ERNST & YOUNG

CLEANTECH – LA PROCHAINE REVOLUTION INDUSTRIELLE ?

Les problématiques liées au climat et aux sources futures d'approvisionnement énergétique, les questions environnementales tout comme le choix d'un modèle de croissance durable constitueront incontestablement au cours des prochaines décennies les principaux défis de toutes les nations du monde. Le développement de technologies propres ou *cleantech* apparaissent déjà comme la source de la prochaine révolution industrielle.

Le *cleantech* constitue indéniablement une innovation à la fois en matière de modèle d'entreprise et technologique et induit, de ce fait, une profonde transformation dans le processus d'exploitation, de distribution, de stockage, de gestion et de consommation des ressources naturelles. Les technologies propres visent à optimiser l'utilisation des richesses naturelles et à réduire les effets néfastes que leur utilisation peut produire sur l'environnement par une création de valeur incluant une réduction des coûts, une amélioration de l'efficacité ou encore une performance accrue.

Les investissements *cleantech* deviennent une classe d'actifs de plus en plus attrayante dans un contexte de marché favorable, stimulé par une croissance rapide de la demande en produits de technologie propre, des mesures réglementaires et incitatives gouvernementales intéressantes ainsi qu'une accélération de l'innovation technologique associée à un niveau élevé des cours du pétrole.

Au vu de tous ces éléments, l'**AIF Club d'Ernst & Young** avait organisé, le 19 décembre dernier, une matinée d'ateliers interactifs permettant aux participants de mieux appréhender le marché du *cleantech*. Le programme de cet événement comprenait, notamment, une présentation de ce marché au niveau local et mondial ainsi qu'un débat sur les défis futurs en matière de technologies propres et leur impact probable au niveau économique. ☑

Pour plus d'information, contactez : olivier.jordant@lu.ey.com, pierre.mangers@lu.ey.com, jose.aubourg@lu.ey.com, chez Ernst & Young, Luxembourg.

Pour en savoir plus sur les événements AIF Club d'Ernst & Young : **www.ey.com/lu/aif-club.**

BCL

CÉRÉMONIE EN L'HONNEUR DE YVES MERSCH ET DE GASTON REINESCH

Le 21 décembre dernier, une cérémonie a été organisée à la **Banque Centrale du Luxembourg (BCL)** en l'honneur des nominations de **Yves Mersch** au Directoire de la Banque Centrale Européenne et de **Gaston Reinesch** à la BCL.

Après un premier discours d'introduction du Premier ministre, Jean-Claude Juncker, le président de la représentation du personnel de la BCL, Claude Wies, a remercié Yves Mersch pour ses années passées à la tête de l'institution et souhaité la bienvenue à Gaston Reinesch.

Ont assisté à cette cérémonie le personnel de la BCL ainsi que les actuels et anciens membres du Conseil de la BCL et des invités externes, notamment Laurent Mosar, président de la Chambre des Députés, Jean Asselborn, vice-Premier ministre et ministre des Affaires étrangères, Victor Gillen, président du Conseil d'Etat, et Luc Frieden, ministre des Finances. ☑

www.bcl.lu

Back to Reality(1)

An den leschte Méint a Wochen ass d'Aktualitéit zu Lëtzebuerg, déi vun negativen Noriichten; Betribsschléissungen, Kënnegungen vu Kollektivverträg, auslännesch Finanzfongen ginn hei am Land op Shoppingtour. Si mer och zu Lëtzebuerg an der Realitéit ukomm?

D'Noriichten sinn negativ, de Budget ass ënner Beschoss, Betriber maachen zou oder verlageren Aktivitéiten an d'Ausland. Lëtzebuerg gëtt am Ament heftegt duerchgerëselt.

Dat wat gëschter eisen Stolz war, ass haut ëmmer méi eis Fessel.

Iwwer Jorzéngten hu mere soziale Modell opgebaut, deen an der Welt séngesgläichen sicht. 40 Joer « Immer mehr » an « immer besser ». Mir konnten eis et jo leeschten. Den Bankesecteur duerch seng iwwerproportional Steieren, déi en un de Staat bezuelt, huet eis Chrëschtdag Kleeserchersdag, an Ouschterdag 365 Deeg am Joer erlaabt. Politesch Klass huet sech doduercher bemierkt gemaach, datt se déi Recetten ënner d'Leit bruecht huet. D'Leit waren dankbar an hu ganz dës oft Verdeelungspolitiker gewielt.

Elo ass d'Party eriwwer. A wat bleift? Wat hunn mer fir Zukunft opgebaut? Wo si mer drun?

Dräi Punkten, wou de Schong weider drécke wäert: 40 Joer hätte mer aussergewéinlech Recetten, déi deelweis duerch de Verkaf vu Souveränitéitrechter era komm sinn. Wat ass mat dëse Recetten geschitt? Hu mer dës Suen ewéi zum Beispill an Norwegen, d'Recette vu Gas a Pëtrol fir déi kommend Generatiounen ugeluecht, oder an en Zukunftsfong Lëtzebuerg erabruecht, op dee mer an schwéieren Zäiten kéinten zréckgräifen an dovunner liewe kéinten? Leider net, alles ass ënnert d'Leit bruecht ginn.

Mir hu keng Reserve méi a keen Zukunftsfong. Dat eleng ass scho schlëmm.

Zweetens, duerch dës héich Transfert-Leeschtungen hu mer Droit Acquisen geschaaf fir d'Majoritéit vun de Leit. Oft fir Leit, déi dës Ëmverdeelung guer net gebraucht hätten. Ech ziele mech deelweis derzou. D'Leit hu sech op dës Suen agestallt, an dëst besonnesch an Zäiten, wou hir aner Revenuen kéinte falen. Dës Reschter mussen awer ugepasst ginn am Respekt vu den nächsten Generatiounen.

Mir hu vill Droit Acquisen verginn, hunn awer keng Suen méi fir dës ze bezuelen.

Drëttens, duerch déi floribus Zäit vu 40 Joer hu mer duerch déi extraordinäre Recetten vum Finanz-an Bankesecteur a ganz Partie strukturell Problemer ewéi Kompetitivitéit, duerch deen esou genannten « cross-financing » vun engem Secteur, deem et net esou gutt gëtt, duerch Recetten aus engem änneren, deem et gutt gëtt, kënnen verstoppen. Dës Problemer ware scho méi laang do, falen elo méi op an mussen elo geléist ginn.

Strukturell Reformen mussen elo gemaach ginn, well et si keng Suen méi do fir se ze iwwertünschen.

Mir sinn u sech elo an der Realitéit ukomm. Mir sinn awer sécherlech nach net um Enn vun de Realitéiten ukomm! Mir mussen a sollen esou laang mir et nach selwer kënnen, eis de Realitéiten komplett upassen. Soss gi mer weider ugepasst, ewéi mer et an den leschte Wochen a Méint an den Noriichten héieren hunn. Ech wëll an engem Land liewen, wou och meng Kanner eng Zukunft hunn...! ☑

© Yves Kortum

Marc Hostert
President vun der Fondatioun FUSE-Esprit d'Entreprise
an ass am Jury vun der Emissioun *Success Story.*

Follow Marc Hostert sur Facebook et Twitter : @marchostert

(1) Carte blanche diffusée le 7/11/2012 sur RTL Luxembourg 92.5.

Découvrez les talents cachés des agences d'événements

Il est coutume de dire que les agences « vendent des idées, orchestrées par des talents et déclinées sur différents canaux de communication »… Souvent, vous faites appel à une agence pour un projet spécifique, quand ce dernier est déjà lancé afin d'avoir des nouvelles idées ou de vous soulager au niveau de la logistique et/ou de la technique. Cependant, les agences ont beaucoup plus à vous apporter et ce, dès les premières réflexions sur vos besoins de communication. Petit tour d'horizon !

Si l'on regarde de plus près la formulation des briefings ou des appels d'offre que les agences d'événements reçoivent, on peut se poser la question de savoir si les entreprises considèrent l'événement comme un outil de communication ou plutôt comme le petit plus pour faire plaisir à leurs employés, leurs clients ou à eux- mêmes ? En intégrant l'événement dans leur stratégie de communication et en se posant les bonnes questions pour définir des objectifs mesurables, l'argent investi peut se transformer de frais en investissement rentable.

Un accompagnement dès le début

Au départ, il y a un besoin ou un désir. Vouloir fêter ses 20 ans, inaugurer ses nouveaux locaux, remercier son personnel… Dès cet instant, un conseil en communication averti peut vous aider. Comment ? En vous accompagnant dans la définition d'objectifs mesurables afin de pouvoir, par la suite, évaluer votre retour sur investissement. En déterminant précisément votre public cible et les moyens par lesquels il va se laisser activer. En déclinant vos objectifs sur d'autres paramètres stratégiques, tels que l'impact souhaité, les besoins d'information, relationnels, de perception de votre cible.

Un conseil opérationnel

Après cette phase de réflexion, l'agence vous conseillera au niveau opérationnel. Ainsi, pour vos actions sur le terrain, elle vous préconisera les meilleurs endroits pour toucher vos prospects. Pour vos conférences, elle vous aidera notamment dans la recherche de sponsors et vous trouvera les intervenants qui inciteront votre cible à participer. Elle vous conseillera également dans la mise en forme de vos messages. La question à se poser est combien d'informations vos invités sont prêts à recevoir ? A digérer ? Alors pourquoi ne pas leur faciliter la tâche et, par exemple, mettre en scène votre discours avec un modérateur ou un film plutôt que de le déclarer formellement derrière un pupitre ? Qu'est-ce qui aura, selon vous, le plus d'impact ? Pensez à utiliser les réseaux sociaux pour ne pas concentrer tout le contenu sur l'événement seul.

Intervenir au niveau du contenu

Avez-vous déjà pensé faire appel à votre agence pour vous aider à écrire vos discours ou pour concevoir vos présentations ? Avec son regard extérieur, l'agence peut facilement prendre du recul et se mettre à la place de votre audience. Ainsi, elle simplifiera votre message et le rendra plus impactant selon votre cible. Souvent, les messages sont formulés de la même manière. Pourtant, vos cibles peuvent être différentes et vos clients n'ont pas besoin des mêmes informations que les journalistes.

Utilisez les outils de communication les plus performants

L'essence même d'une agence est d'être créative et de développer des idées originales qui collent à votre positionnement et à vos valeurs. Mais, elle a également la capacité de vous conseiller les outils de communication qui vous garantiront le meilleur impact en fonction des publics auxquels vous vous adressez. Ainsi, que diriez-vous de réaliser un mailing trois-dimensionnel pour surprendre vos clients et prospects plutôt qu'un mailing simple qui risque d'aller droit dans la poubelle ? La communication peut revêtir beaucoup de formes. L'événement est la seule qui engendre un contact direct et personnalisé avec sa cible. De plus, la communication *live* peut faire appel à différents formats selon vos objectifs et offre une variété de possibilités dont la seule limite est l'imagination.

Vous soulager au niveau de la logistique

Travailler avec une agence vous permet d'économiser du temps et de vous soulager quant à la logistique. Ainsi, vous n'avez qu'un seul interlocuteur qui se charge de mettre en musique votre projet. De plus, l'agence, grâce à son carnet d'adresses fourni et sa veille constante au niveau des nouvelles tendances, vous offre des prestations innovantes, que ce soit au niveau décoration, technique ou des animations.

Un accompagnement global

Travailler avec une agence nécessite de la confiance et des relations transparentes. Il est important d'instaurer un réel partenariat afin que l'agence puisse comprendre votre philosophie, votre positionnement, vos valeurs et vos besoins. Il est dommage de se limiter à la partie logistique car une bonne agence peut vous apporter une réelle plus-value sur les différentes phases de votre projet et vous proposer les outils auxquels vous n'auriez pas pensé. ☑

Netty Thines
Conseiller en communication

Mediation S.A.

Le marché du hall semi-industriel et logistique

Bien que le marché luxembourgeois soit principalement axé sur les surfaces administratives, le marché logistique et semi-industriel y tient une place sans cesse grandissante, toutes proportions gardées. En effet, si la prise en occupation annuelle (*take-up*) relative aux halls logistiques et semi-industriels croît chaque année, elle reste néanmoins en moyenne dix fois moins élevée que celle relative aux espaces administratifs.

Nous sommes très confiants quant au développement de ce marché pour deux raisons : premièrement, les métiers de la logistique à valeur ajoutée sont devenus un nouveau secteur d'activité dans lequel l'Etat luxembourgeois a décidé d'investir via la mise à disposition de terrains spécialement dédiés à ces métiers (par exemple, la réhabilitation du site WSA de Bettembourg). Ceci va contribuer à augmenter la disponibilité de biens de qualité sur le marché.

En effet, la situation géographique du pays est idéale par rapports aux flux Nord-Sud des marchandises depuis les ports de Rotterdam et Anvers. Ces ports intérieurs, tels que celui de Luxembourg, vont devenir plus importants en apportant une bouffée d'air aux ports maritimes de plus en plus engorgés et en leur permettant ainsi d'augmenter leur capacité de déchargement.

L'aéroport de Luxembourg est, quant à lui, devenu le 5e plus grand aéroport de fret en Europe. Il devrait bénéficier dans le futur de la croissance de l'e-freight poussé par l'explosion de l'e-commerce.

Les contraintes environnementales obligeront, quant à elles, les opérateurs à utiliser de plus en plus les voies ferroviaires pour expédier les containers vers les ports intérieurs. Le terminal multimodal ainsi que la gare de ferroutage de Bettembourg deviendront alors des atouts majeurs pour le développement de la logistique dans le pays.

Intérieur du 300, rue de Rollingergrund à Luxembourg. Photo-CBRE

Deuxièmement, de nombreuses sociétés actives dans les métiers de la construction, de l'artisanat ou des services continuent à s'implanter au Grand-Duché de Luxembourg pour des raisons commerciales et/ou fiscales et créent donc un besoin en halls.

L'essentiel du parc de halls logistiques et semi-industriels est situé actuellement dans le sud du pays. Il en est de même pour la majorité des projets en cours de développement ou prévus pour les années futures. Par contre, l'essentiel de la prise en occupation de ces dernières années s'est effectuée en périphérie de la ville qui est le district le plus prisé pour beaucoup d'utilisateurs, mais dans lequel il est presque impossible, à ce jour, de trouver des terrains à des prix permettant d'y développer des halls.

Demande et offre

Concernant la demande, contrairement au marché de bureaux, celle-ci est restée stable ces dernières années avec une prise en location annuelle moyenne de l'ordre de 15.000 m².

Concernant l'offre, le stock évolue assez lentement car il devient de plus en plus difficile pour les promoteurs d'acquérir des terrains à des prix raisonnables afin d'y bâtir de nouveaux halls. Ces derniers ont de plus certaines difficultés à lancer des projets à risque. En effet, de nombreux locataires potentiels ont une vision quant à leur immobilier bien inférieure au temps nécessaire à la construction d'un hall. On obtient donc une situation où des locataires souhaitant déménager dans un délai assez court ont très peu de choix et où les promoteurs ayant acquis des terrains n'arrivent pas à construire de nouveaux bâtiments car ils n'ont pas la pré-location nécessaire à l'obtention de leur financement.

On assiste à une diminution de biens de qualité disponibles sur le marché pour plusieurs raisons : certains sites proposant une localisation proche de la ville, une bonne visibilité et un bon état général sont reconvertis en surfaces commerciales pour lesquelles des loyers supérieurs peuvent être demandés.

Les métiers de la logistique et du semi-industriel ont fortement évolué ces dernières décennies, de même que les normes environnementales et de sécurité. Cela a contribué à rendre une partie du parc immobilier de halls obsolète, voire inutilisable pour certains secteurs d'activité. Par exemple, hauteur ou charge maximale des dalles insuffisantes, manque de quais de livraison, pas de *sprinklage* ou de bassin de rétention… Des remises à niveau de ces halls seraient le plus souvent techniquement possibles, mais engendreraient de grosses dépenses, que les propriétaires ne veulent souvent pas prendre en charge car le manque de disponibilité leur permet de trouver assez facilement des locataires à loyers de marché.

Cette situation qui rassemble une demande en croissance, une offre en obsolescence et un nombre de projets futurs limité, amène une hausse importante des loyers et des prix, et font du marché semi-industriel et logistique une niche d'investissement particulièrement attrayante. ☑

Contact : Jean-Xavier Foidart
jean-xavier.foidart@cbre.com

CB Richard Ellis S.A.

3 parcours, 3 expériences

Au Luxembourg, on rencontre souvent des expatriées ayant suivi leur époux, en privilégiant sa carrière à lui. Ces femmes ont souvent un bon niveau de formation et un métier intéressant laissé derrière elles, parfois à contrecœur. Valérie, Isabelle et Alexandra sont de celles-là. Elles nous racontent leurs démarches pour trouver la bonne formation, le bon emploi ou créer leur activité.

VALÉRIE POLGE : FORMATION ET RECONVERSION PROFESSIONNELLE

Quand êtes-vous arrivée au Luxembourg ?
J'y suis arrivée à l'été 2009.

Quelle est votre formation initiale ?
J'ai eu une maîtrise de Droit et un DESS (Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées) de Gestion. J'ai fait mes études à Paris.

Quel emploi occupiez-vous en France avant votre départ pour le Luxembourg ?
Nous habitions à Lille où j'ai créé une association ayant pour but de maintenir le lien parents-enfants en milieu carcéral (animation d'ateliers avec des détenus, accompagnement des enfants aux parloirs…). Pour cela, je m'étais quasi transformée en chef d'entreprise multitâche : déposer les statuts, recruter une équipe pluridisciplinaire, rechercher des financements… Au bout de 8 ans, l'association gérait un budget de 150.000 EUR et employait 4 salariés et 40 bénévoles. En tant que fondateur, j'avais une vision globale des choses et beaucoup de casquettes sur la tête.

Est-ce que cela a été difficile de quitter tout ça ?
Oui, c'est toujours compliqué de laisser quelque chose que l'on a créé et fait grandir. Mais le départ au Luxembourg est arrivé à un moment où j'avais envie de changement.

Avez-vous cherché du travail immédiatement au Luxembourg ?
Non, je me suis laissée un an pour mûrir un projet. J'ai réalisé que je préférerais avoir un rôle préventif plutôt que curatif. J'ai donc pensé au coaching pour agir dans « l'ici et le maintenant », dans une dynamique positive et constructive.

Il s'agissait donc d'une reconversion professionnelle, pour laquelle vous avez cherché une formation…
Le coaching ne correspondait pas à ma formation initiale, en effet. J'ai donc commencé à investiguer les possibilités de formation en mai 2010. J'ai pris beaucoup de renseignements sur Internet, j'ai rencontré des gens. Je suis allée voir différentes écoles, à Paris, Bruxelles et Luxembourg, en m'intéressant surtout aux outils et méthodes enseignés. L'avantage du Luxembourg est que l'on est à proximité d'autres grandes villes européennes qui offrent des possibilités. J'ai finalement privilégié Luxembourg (People Primetime) car le rythme des cours et la proximité géographique facilitaient mon organisation familiale.

Et maintenant que faites-vous ?
J'ai lancé mon activité à la rentrée 2012, autour de 2 axes. L'un s'adresse aux adolescents et aux jeunes adultes avec 3 types de produits : des ateliers d'estime de soi, du coaching d'orientation et l'accompagnement d'enfants précoces. L'autre est destiné aux dirigeants de petites entreprises que j'accompagne sur des problématiques de changement, de motivation d'équipe ou encore de prévention du *burn out*.

Quels conseils donneriez-vous aux autres femmes arrivant sur le marché du travail luxembourgeois ?
Je pense qu'il est primordial de se constituer un réseau de connaissances le plus rapidement possible. C'est à chacune de faire cette démarche. Dans d'autres villes, j'ai eu l'occasion d'être invitée au pot des nouveaux arrivants. C'est quelque chose que les villes du Luxembourg pourraient développer en y conviant les institutions, associations et sociétés qui ont des choses à proposer aux nouveaux résidents, pas seulement en termes social ou culturel, mais aussi et surtout en termes d'emploi.

ISABELLE HAYS : RECHERCHE D'EMPLOI

Quand êtes-vous arrivée au Luxembourg ?
Nous sommes arrivés en juillet 2011.

Quelle est votre formation initiale ?
J'ai eu une maîtrise d'allemand à Nantes, puis un DESS de Langues appliquées aux affaires à Paris.

Quel emploi occupiez-vous en France avant votre départ pour le Luxembourg ?
J'ai occupé plusieurs postes d'assistante commerciale Export à Nantes, puis à Chartres où mon mari a été muté. Je faisais de la

prospection, de la négociation, de l'administration commerciale, des visites clients et un peu de communication. La plupart de ces postes était dans le secteur de l'industrie.

Est-ce que cela a été difficile de quitter la France ?
En fait, non, car la situation économique n'était pas facile. Les emplois durables et intéressants étant rares à Chartres, j'ai enchaîné plusieurs contrats à durée déterminée entre 2009 et 2011. Cela m'a habituée aux changements et m'a fait voir le départ au Luxembourg comme une réelle opportunité.

Avez-vous cherché du travail immédiatement en arrivant au Luxembourg ?
Oui, dès que les enfants sont rentrés à l'école. Je savais que septembre était un bon mois pour la recherche d'emploi et, ayant toujours travaillé, je ne voulais pas rester à la maison. Le coût de la vie à Luxembourg étant très élevé, il nous fallait un deuxième salaire. Trouver un emploi était donc l'une de mes priorités.

Quelles ont été vos démarches ?
Je me suis inscrite dans les agences d'intérim et j'ai consulté les annonces, principalement sur jobs.lu et monster.lu. Je cherchais dans le secteur industriel qui correspondait à mon expérience. Je me suis aperçue que, pour mon profil, les agences d'intérim du sud du pays (Esch-sur-Alzette) avaient plus de choses à proposer que celles de Luxembourg, plus spécialisées dans la finance. Dans la semaine qui a suivi le début de mes recherches, j'avais déjà 7 entretiens, qui ont débouché sur 4 propositions. J'ai eu le choix, ce qui est un grand luxe, par rapport à la situation française.

Comment expliquez-vous cela ?
Je pense que mon profil d'assistante commerciale expérimentée est en adéquation avec les besoins du marché. Le fait que Luxembourg est une capitale offre des opportunités que Chartre, petite ville de la province française, n'offre pas. Et, enfin et surtout, le fait de maîtriser parfaitement le français, l'anglais et l'allemand ouvre indéniablement les portes.

Quels conseils donneriez-vous aux femmes étrangères arrivant sur le marché du travail luxembourgeois ?
Je dirais de ne pas négliger l'intérim car il me semble offrir beaucoup de possibilités. Ne surtout pas mentir sur la durée prévue de sa présence au Luxembourg, même si c'est pour deux ou trois ans. Les employeurs luxembourgeois sont habitués à ces situations et il vaut mieux construire une relation de travail sur la confiance mutuelle.

ALEXANDRA VANHEULE : EXERCER UNE ACTIVITÉ EN INDÉPENDANT

Quand êtes-vous arrivée au Luxembourg ?
Mon mari était déjà au Luxembourg depuis plusieurs années. Je l'ai rejoint fin 2010.

Quelle est votre formation initiale ?
J'ai suivi une formation d'ingénieur de Gestion à l'Université Catholique de Louvain (UCL) avec une spécialisation en Business international. J'ai ensuite complété cette formation par un Master en Management international à la Hochschüle St-Gallen (Suisse), et un Master en Consumer Marketing à la Vlerick (Belgique).

Quel a été votre parcours avant d'arriver au Luxembourg ?
J'ai fait ma première expérience professionnelle en Suisse, dans une banque, puis j'ai alterné des expériences lointaines avec des retours en Europe. J'ai notamment développé une Business School à Kuala Lumpur en Malaisie. J'y ai expérimenté la vente dans une culture très différente de la mienne. Cela a été très formateur. De retour en Belgique, j'ai travaillé 3 ans dans le conseil stratégique. Je suis ensuite repartie à l'étranger pour prendre un poste de responsable Amérique Latine pour une entreprise agroalimentaire belge. De retour à la maison mère, j'ai participé à la mise en place de la nouvelle structure marketing et ai fait face à beaucoup de résistances internes. Après 6 ans, j'ai rejoint à nouveau le monde du conseil en marketing, en charge principalement de projets de changements. J'ai pris conscience de plusieurs points communs entre toutes ces expériences, notamment l'importance de la gestion de la résistance aux changements et de l'intelligence émotionnelle. J'avais acquis une réelle expertise dans ce domaine, que j'ai complétée par différentes formations, consacrées par une certification de coach. J'ai décidé d'en faire un des piliers de mon métier. Depuis, en tant que consultante indépendante, j'accompagne les entreprises dans leurs défis marketing et humains.

Est-ce que cela est difficile de transposer cette activité au Luxembourg ?
Ce qui est difficile, c'est de lâcher le réseau et la clientèle que l'on s'est construits pour repartir de zéro. Ici, personne ne me connaît et mes références en Belgique ou au Pays-Bas ne suffisent pas. De plus, d'un point de vue administratif, j'ai perdu beaucoup de temps et seulement découvert les choses petit à petit en discutant avec d'autres indépendants ou en allant à la Chambre de Commerce.

Quelles démarches faites-vous pour vous faire connaître ?
Mon premier objectif est de me reconstituer un réseau. Pour cela, je suis devenue adhérente de la FFCEL (Fédération des Femmes Cheffes d'Entreprise du Luxembourg) et du Network (réseau professionnel féminin anglophone). Les contacts que je noue par ce biais m'aident à comprendre le marché luxembourgeois. Par contre, cela ne suffit pas à m'ouvrir les portes des grandes entreprises, qui sont ma cible naturelle. Je sais, par contre, que je vais y arriver en multipliant les contacts, mais cela prendra du temps. ☑

Propos recueillis par Catherine Moisy

NEWS

CNFL
SUIVRE L'EXEMPLE

Suite à l'adoption de la proposition de directive par la Commission européenne, en novembre dernier, visant à introduire des quotas au sein des Conseils d'administration des sociétés cotées en Bourse, le **Conseil National des Femmes du Luxembourg (CNFL)** a félicité la Commissaire européenne **Viviane Reding** pour avoir initié un large débat sur les quotas aux postes de décision dans le monde économique.

L'égalité entre femmes et hommes est un principe fondamental de l'Union européenne et du Grand-Duché de Luxembourg. Le CNFL rappelle que selon l'art. 11 (2) de la constitution luxembourgeoise, l'Etat a pour mission de « *promouvoir activement l'élimination des entraves pouvant exister en matière d'égalité entre femmes et hommes* ». Aussi le CNFL demande-t-il que le gouvernement luxembourgeois soutienne de façon résolue la proposition de directive lorsqu'elle sera soumise au Conseil des ministres.

En vue de promouvoir l'équilibre femmes-hommes dans la prise de décision, le CNFL revendique l'introduction, par voie légale, de quotas tant au niveau politique qu'au niveau économique. En ce qui concerne les quotas dans les conseils d'administration, le CNFL est d'avis, qu'au Luxembourg, il ne faut pas limiter le débat aux seules sociétés cotées en Bourse, mais plutôt prendre en considération l'ensemble de l'économie, le secteur public y compris.

CNFL ET SYVICOL CONFIRMENT LEUR COLLABORATION

Les bureaux du **Conseil National des Femmes du Luxembourg (CNFL) et du Syndicat des villes et communes SYVICOL** se sont réunis en novembre dernier pour un échange de vues sur l'action ***Politique communale à l'égalité entre femmes et hommes***, une action qu'ils ont lancée en commun en 1995. A l'ordre du jour figuraient les récentes revendications du CNFL sur le plan législatif ainsi que les démarches concrètes à entreprendre pour donner plus de visibilité à leur action. La réunion a été clôturée par un appel aux communes de souscrire à la Charte européenne pour l'égalité entre femmes et hommes sur le plan local initiée par le Conseil des Communes et des Régions d'Europe (CCRE). Jusqu'à présent, la Charte a été signée au Luxembourg par 18 communes, 4 communes se sont donné un plan d'action et 2 autres plans d'action sont en cours d'élaboration. ☑

www.cnfl.lu

FEALU
LES AMBASSADRICES S'ENGAGENT À NOUVEAU

Depuis plus de 2 ans, **11 cheffes d'entreprise** réunies au sein du **réseau FEALU (Female Entrepreneurship Ambassadors Luxembourg)** s'activent à promouvoir l'entrepreneuriat au féminin. Un travail de longue haleine qui implique une présence continue sur le terrain et passe par toute une série d'actions et de manifestations.

Le réseau FEALU a été initié par la FFCEL (Fédération des femmes cheffes d'entreprise du Luxembourg) en collaboration avec la Chambre de Commerce et la Chambre des Métiers du Grand-Duché de Luxembourg, et soutenue par le ministère des Classes moyennes et du Tourisme, le ministère de l'Egalité des chances et le ministère de l'Economie et du Commerce extérieur.

Les statuts imposent un renouvellement de l'engagement tous les 2 ans. Toute l'équipe a souhaité poursuivre l'aventure, et est donc reconduite pour un nouveau mandat de 2 ans au cours duquel ces Ambassadrices continueront à s'investir dans les multiples missions qui leur seront confiées par le comité de pilotage, au sein de différents groupes de travail.

Depuis un peu plus de 2 ans, les Ambassadrices ne se sont pas contentées de discours. Elles ont multiplié les initiatives en participant à de multiples conférences et débats. De grands projets ont également été initiés. Le groupe actif auprès des lycéennes et étudiantes, s'est impliqué au sein de différentes manifestations pilotées par l'asbl Jonk Entrepreneuren.

La sensibilisation des jeunes femmes à l'entrepreneuriat passe aussi par l'accueil d'étudiantes dans leurs entreprises, ponctuellement ou dans le cadre d'un stage prolongé. Ces échanges sont également enrichissants pour elles-mêmes car les questions des jeunes filles les invitent parfois à s'interroger aussi sur leurs propre pratiques managériales. Ce partage d'expérience est également au cœur de l'implication de la FEALU dans l'initiative BusinessMentoring.

Au registre des projets, la FEALU compte notamment s'attaquer à un problème que rencontrent beaucoup de femmes désireuses de créer leur entreprise : le financement. La microfinance peut être une réponse. Dans cette perspective, la FEALU s'est rapprochée de l'Université du Luxembourg afin de développer une étude visant à dresser un état des lieux de la microfinance en Europe, mais aussi et surtout déterminer comment la développer au Luxembourg. ☑

www.ffcel.lu

Le Gala HR One 2012

Le Gala HR One célébrait en 2012 ses 10 ans de récompenses, d'échanges et de partage des bonnes pratiques. Pour cette édition spéciale, 980 professionnels se sont rassemblés et 18 acteurs luxembourgeois ont été récompensés. Alice Alves, Partner HR One, revient sur le grand événement RH de l'année.

Vous avez célébré les 10 ans de HR One cette année. Comment avez-vous fait évoluer cet événement au fur et à mesure des années ?

Notre volonté depuis toujours est de faire venir au Luxembourg les meilleurs praticiens RH du monde. Pour cette édition exceptionnelle, nous avons donc réuni les représentants RH de Google, Philips et du Groupe Roche. En parallèle, nous avons souhaité offrir un pendant plus théorique à leurs interventions à travers les exposés de professeurs de grandes écoles internationales spécialisés dans le management et le leadership : Michael Segalla de HEC et George Kohlrieser de l'IMD. Les visions et expériences complémentaires de ces acteurs ont permis d'aborder de nouvelles perspectives et projections. Nous sommes très heureux d'avoir pu offrir aux professionnels RH, très nombreux pour cette édition spéciale, une conférence incomparable sur le territoire luxembourgeois.

Dans quelle mesure la thématique de la conférence *HR Compliance Vs Creativity* est-elle d'actualité avec les réalités RH du marché luxembourgeois ?

Cette thématique a permis à nos invités d'honneur de montrer les limites de la *Compliance* et les champs d'innovations possibles en termes de RH. George Kohlrieser nous a, par exemple, rappelé que selon un étude européenne, le taux moyen d'engagement des salariés se situait entre 7 % et 18 %. Ceci démontre une grande difficulté des entreprises et un immense challenge pour les professionnels RH pour faire basculer cette tendance.

Tous nos invités se sont accordés à dire qu'il n'y a pas d'innovation sans risques, mais que, même si les organisations européennes ont du mal à sortir des relations purement hiérarchiques, les politiques RH créatives permettent aujourd'hui à des sociétés comme Google d'être l'un des employeurs les plus convoités des jeunes diplômés. Ce sont ces mêmes ambitions et ces mêmes challenges auxquels les professionnels RH luxembourgeois doivent faire face dès à présent.

L'année 2012 a été très compliquée pour les professionnels RH. Quels sont, d'après vous, leurs besoins dans ces périodes de trouble ?

Les multiples changements et rebondissements du contexte économique ont en effet poussé les professionnels RH à réinventer chaque jour leur métier. Carole Wainaina nous a expliqué que la situation n'a pas toujours été simple chez Philips et que la société a été obligée de changer pour atteindre ses objectifs et conserver une santé financière. D'après elle, le responsable RH est un architecte de la culture d'entreprise et c'est dans ce cadre qu'a été mis en place le programme *Accelerate Leadership*. Ce programme vise à débloquer le potentiel nécessaire pour changer la façon de travailler. Comme pour cette société d'envergure internationale, les professionnels RH luxembourgeois doivent mettre en place de grands chantiers pour développer leurs capacités. C'est donc aussi grâce au partage de ces bonnes pratiques et ces échanges quant aux différentes initiatives mises en place à l'international que les professionnels RH locaux trouveront de nouvelles inspirations pour leurs propres mises en place. C'est à ce titre qu'il nous paraît essentiel que les acteurs RH luxembourgeois aient accès à ces acteurs internationaux à travers des conférences et des événements tels que ceux que nous proposons.

La nouvelle année est aussi synonyme du Luxembourg Green Business Summit 2013. Comment cette nouvelle édition se présente-t-elle ?

C'est une 3e édition pour laquelle nous souhaitons continuer à agrandir cet événement qui, déjà pour sa second édition, avait rassemblé plus de 700 décideurs locaux. Kirsi Sormunen, Vice President Corporate Responsibility de Nokia, nous fera l'honneur de venir présenter la stratégie qui a mené l'entreprise aux premières places des entreprises les plus *green* du monde. Les premiers candidats aux Luxembourg Green Business Summit sont actuellement en train de remplir leurs dossiers de candidature. Le Jury, composé de 50 CEO d'entreprises luxembourgeoises pourra bientôt y avoir accès et voter pour les entreprises, les services et les produits les plus *green* du marché luxembourgeois. Vous pouvez trouver toutes les informations relatives à cet événement sur **gala.greenworks.lu**. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset

Les lauréats et les candidats des HR Awards 2012

Sociétés consultantes luxembourgeoises

Best Talent Management Firm
Hudson Luxembourg S.A.
Candidats : PricewaterhouseCoopers ; Deloitte Luxembourg ; KPMG

Best Labour Law Firm
Arendt & Medernach
Candidats : Kleyr Grasso Associés ; MNKS ; Loyens & Loeff, Luxembourg ; Reding Avocats à la Cour ; Bonn Steichen & Partners

Best HR Technology
BDO Tax & Accounting
Candidats : IF Online, membre d'IF Group ; Microtis S.A. ; Deloitte Luxembourg ; HR Access Solutions ; Securex ; ZiDCard ; Lumesse

Best Employer Branding & E-reputation Services
Comité pour la Charte de la Diversité Lëtzebuerg, IMS Luxembourg
Candidats : Vanksen ; ReachTheFirst®

Best Compensation & Rewards Solution
Swiss Life (Luxembourg) S.A.
Candidats : PricewaterhouseCoopers ; ALD Automotive ; Deloitte Luxembourg ; ESOFAC LUXEMBOURG S.A. ; KPMG ; Groupe Bâloise Assurances à Luxembourg ; Konex ; Mediation S.A. ; AB-Lux Relocation Services

Best Change Management Services
Ajilon HR Solutions
Candidats : Deloitte Luxembourg ; PricewaterhouseCoopers ; Ricoh Luxembourg PSF

Best Learning & Development Solutions
Luxembourg School for Commerce
Candidats : PwC Academy S.à r.l.; Key Job ; fast S.A. ; Berlitz Language and Business Training S.à r.l. ; Institut Universitaire International Luxembourg (IUIL) ; ADT-Center ; Deloitte Luxembourg ; RH Expert ; Threon

Best Worklife Balance & Wellbeing Services
ICAS Luxembourg
Candidats : Majordome – Health Systems S.A. ; Deloitte Luxembourg ; RH Expert ; AB-Lux Relocation Services

Best HR Strategy Firm
Deloitte Luxembourg
Candidats : Deloitte Luxembourg ; PricewaterhouseCoopers ; Hudson Luxembourg S.A. ; RH Expert ; KPMG

Best Recruitment Services
Marlière & Gerstlauer Executive Search
Candidats : DO Recruitment Advisors ; Badenoch&Clark/Ajilon HR Solutions ; RH Expert ; ADECCO Luxembourg S.A. ; ProfilerConsulting ; Hays ; Deloitte Luxembourg ; Michael Page International ; Robert Walters ; Blake & Partners Luxembourg ; Hudson Luxembourg S.A. ; PricewaterhouseCoopers ; Kelly Luxembourg ; fast S.A.

Best Think Tank
American Chamber of Commerce in Luxembourg (AMCHAM Luxembourg)
Candidats : Employment Law Specialists Association, Luxembourg (ELSA) ; IMS Luxembourg ; ALMA-Association luxembourgeoise de la Médiation et des Médiateurs agréés (Fédération des médiateurs au Luxembourg) ; LPRA Luxembourg Professional Recruiters Association & Human Resources Service Providers asbl

Best Public Partner
Direction de la Santé, Division de la Santé au Travail
Candidats : Chambre des salariés ; Institut Universitaire International Luxembourg (IUIL)

Managers et équipes RH

Life Time Career Award
Anièla Bettel

HR Manager of the Year
M. Pascal Antoine, Head of Unit – Senior HR Manager, Pictet & Cie
Candidats : Caroline Simon (HR Manager, CTG Luxembourg PSF) ; Christophe Lesuisse (DG/DRH, Tricentenaire) ; Dominique Périlleux (Director Human Resources Luxembourg, RBC Investor Services Bank S.A.) ; Nadine Sagrillo (Human Ressources Manager, Goeres Group Luxembourg/Parc Belair Management S.A.) ; Christophe Tignée (DRH, Associate Director, IF Group) ; Martine Leseigne (HR Manager, Cardif Lux Vie S.A. (Goupe BGL BNP Paribas)) ; Sandra Sidon (HR & Administration Director, Tango S.A.) ; Olivier Body (HR Manager, PROgroup GEIE) ; Didier Demange (Regional HR Manager Europe and CIS, Temenos Luxembourg)

HR Team of the Year
Damienne Valentin, responsable Administration des Personnels, Service Ressources humaines, Université du Luxembourg
Candidats : Stéphanie Blaise (directrice administrative adjointe, FFE) ; Caroline Simon (HR manager, CTG Luxembourg PSF) ; Laurence Gnemmi (General Manager – HR Shared Services, ArcelorMittal) ; Pauline Sugner (HR Manager, ADNEOM Luxembourg) ; Vio Ivanova (Head of Human Resources, Continental Europe Financial Services, FIL (Luxembourg) S. A.)

Young HR Talent of the Year
Julien Bossu, responsable Ressources humaines, Soludec S.A.
Candidats : Josette Meyssonnier (Human Resources Manager, Kurt Salmon) ; Pauline Sugner (HR Manager, ADNEOM Luxembourg) ; Amélie Cocu (HR Assistant, HSBC Luxembourg) ; Cathy Schwartz (Head of HR, Champ Cargosystems S.A.)

Socially Responsible HR Initiative Award
Damien George, directeur adjoint, responsable des Ressources humaines, Centre Hospitalier de Luxembourg
Candidats : Véronique Hoffeld (Partner and Member of Management Committee, Loyens & Loeff) ; Stéphanie Blaise (directrice administrative adjointe, Fondation François-Elisabeth) ; Gilbert Renel (Partner, Deloitte Luxembourg) ; Christophe Lesuisse (DG/DRH, Groupe Tricentenaire) ; Patrick Kemper (Country Director Ricoh Luxembourg PSF, Ricoh Luxembourg PSF) ; Olivier Body (HR Manager, PROgroup GEIE) ; Pramod Jain (Finance Academy : Learning & Development, ArcelorMittal) ; Philippe Lambert (DRH France & Luxembourg, Hays)

Best Internal Communications
Damien George, directeur adjoint, responsable des Ressources humaines, Centre Hospitalier de Luxembourg
Candidats : Claire Audollent (directeur RH adjoint, PwC) ; Sonia Oliveira (coordinatrice communication RH, Université du Luxembourg) ; Olivier Body (HR Manager, PROgroup GEIE)

George Kohlrieser

Secure base leadership

George Kohlrieser, invité d'honneur du Gala HR One 2012, est professeur à l'IMD Business School de Lausanne en Leadership et Comportement des organisations. Auteur d'un récent ouvrage *Care to Dare*, il nous présente aussi les caractéristiques essentielles d'un bon leader, capable d'exploiter au maximum le potentiel de ses équipes et de son business. Pour cet ancien négociateur d'otages, le dialogue et l'empathie sont la base de toute négociation. Il partage avec nous son expertise.

Vous êtes un spécialiste du processus de négociation pour les entreprises et consultant pour de grands groupes mondiaux. Qu'est-ce que ce processus de négociation signifie pour eux ?

La négociation est actuellement impliquée dans de nombreux processus d'entreprises. Depuis le recrutement ou l'acquisition jusque dans les mesures d'investissement. D'une part, il y a le fait de composer avec la valeur d'une organisation, mais aussi, plus largement, de gérer le processus de résolution des conflits humains.

Le principe fondamental de la négociation implique d'apprendre à passer par un processus de compréhension des besoins et des intérêts de soi et des autres. Ce processus a pour objectif de provoquer un échange qui permettra de donner quelque chose en contrepartie de ce que l'on souhaite, créant ainsi un bénéfice mutuel. Cela signifie aussi que vous devez construire une relation personnelle. Négocier nécessite de s'engager. Vous vous asseyez à une table avec un adversaire, qui devient un allié, et travaillez ensemble pour trouver une solution *win-win*.

Si l'on est un bon leader, est-on d'office un bon négociateur ?

Absolument pas ! Beaucoup de leaders ne sont pas de bons négociateurs. Par contre, je pense que les bons négociateurs sont de bons leaders. Les leaders ne comprennent pas assez souvent qu'il faut construire des relations dans l'entreprise et prendre le temps d'engager le dialogue. Ainsi, il leur est plus facile de comprendre ce que les autres désirent. Il est primordial de créer une relation avec son adversaire, de construire un pont en engageant le dialogue et en assimilant ce que les autres veulent avant même de les assaillir d'idées.

Par la suite, dans un contexte d'échange établi, il devient facile de trouver les multiples options et propositions qui pourront être faites pour atteindre une solution mutuelle. Echanger sur les intérêts communs est plus important que d'échanger sur les positions communes. Les blocages dans le dialogue proviennent souvent du fait que l'accent est mis davantage sur les positions que sur les intérêts et la façon dont on peut échanger sur ces divers intérêts.

George Kohlrieser, professeur en Leadership et Comportement des organisations, IMD Business School de Lausanne, et auteur de l'ouvrage *Care to Dare*.

Votre nouvel ouvrage *Care to Dare* évoque à nouveau le leadership ? Cette fois, sous quel angle ? Qu'est-ce qu'un *Secure Base Leader* ?
Cet ouvrage est essentiellement basé sur la manière de créer suffisamment de sécurité et de prendre soin des personnes afin de les aider à oser. Il faut comprendre que le cerveau est naturellement négatif. Par conséquent, dans la mesure où nous nous sentons menacés ou en danger, nous ne sommes pas en mesure d'innover et de créer. Ainsi, nous fonctionnons tel un enfant qui resterait à l'abri de celui qui le protège pour, ensuite, une fois ce sentiment de sécurité acquis, sortir et commencer à explorer le monde. Trouver une personne, un but, un endroit ou toute autre chose qui procure un sentiment de sécurité constitue un *Secured Base Leadership*.

Les leaders doivent donc créer ces bases, instaurer de la confiance, oser eux-mêmes pour permettre aux autres d'oser et de développer tout leur potentiel. Le véritable problème est que la plupart des gens n'ont pas confiance en leur supérieur et se mettent immédiatement sur la défensive. Ce comportement engendre l'arrêt du développement de leur potentiel. *Care to Dare* ne traite pas du *soft* leadership, mais de la création de l'environnement de sécurité et de protection qui permettra aux personnes d'oser et de prendre des risques. Les bons *Secured Base Leaders* sont capables de challenger leurs collaborateurs avec des critiques sévères et des objectifs qui le sont tout autant, mais qui permettent aux collaborateurs d'atteindre leur potentiel maximum.

Les leaders doivent instaurer de la confiance, oser eux-mêmes pour permettre aux autres d'oser et de développer tout leur potentiel. Le véritable problème est que la plupart des gens n'ont pas confiance en leur supérieur et se mettent immédiatement sur la défensive

Vous avez été négociateur d'otages. Quelle a été votre expérience la plus difficile, celle qui vous a permis de vous surpasser ?
Je dirai que c'était lors de ma seconde intervention sur une affaire de violence domestique. Je me suis rendu dans un hôpital pour traiter avec un homme psychotique et dangereux, avec des tendances meurtrières. Après avoir ouvert le dialogue avec lui, il détenait toujours une infirmière en otage avec des ciseaux. Pendant un moment, nous nous sommes fait face, les yeux dans les yeux. C'est à ce moment que j'ai compris ce que signifiait être en réel danger et être capable de créer un lien avec un ennemi.

A travers la mise en place d'une relation et d'un dialogue, j'ai réussi relativement rapidement à lui faire libérer l'infirmière, à ce qu'il me donne son arme et me laisse le menotter. Tout cela n'a été possible que parce qu'il se sentait en sécurité avec moi et qu'il avait réussi à dépasser son instinct de tueur car il lui semblait que je me préoccupais de lui. Il m'a permis de réaliser que vous pouvez faire face à ce qu'on peut décrire comme un dangereux psychotique et le mener, à travers une série de transactions et d'échanges, à modifier sa mentalité et à stopper l'escalade dans laquelle il est engagé.

Après l'avoir arrêté, l'homme m'a dit qu'il était heureux de ne pas m'avoir tué. Je l'ai remercié et c'est à ce moment que lui aussi m'a remercié « *pour l'avoir aidé à se rappeler à quel point il aimait ses enfants* ». Ce souvenir s'est instantanément gravé dans ma mémoire : l'amour est très puissant. C'est donc en faisant preuve d'empathie et de compassion que le taux actuel de réussite dans la négociation d'otages est de 95 %. ☑

Pascal Antoine, Pictet & Cie (Europe) S.A.

HR Manager of the Year

Pascal Antoine est à la tête du département Ressources humaines de la filiale luxembourgeoise de l'une des plus anciennes banques suisses, créée en 1805. Les valeurs qui ont toujours été prônées par cette vénérable institution – respect, intégrité, excellence, indépendance – semblent convenir parfaitement à Pascal Antoine pour qui la qualité des relations entre les personnes a une répercussion évidente sur la performance de l'entreprise.

Pouvez-vous nous parler de votre parcours ?

Ayant obtenu un graduat en psycho-sociologie, je me suis d'abord consacré à l'enseignement général auprès d'enfants psychotiques. Puis, j'ai découvert la formation pour adultes et j'ai eu envie de continuer ma carrière dans ce domaine. J'ai pris contact avec un DRH rencontré à cette époque. Celui-ci m'a accueilli dans son entreprise, la BIL, et m'a fait découvrir toutes les fonctions existant dans une banque, grâce à un stage de découverte extrêmement complet. Avec lui, j'ai appris le métier des RH, qui voulaient dire Relations humaines à l'époque, et j'ai démarré une seconde vie professionnelle. Durant mes années BIL, j'ai eu la chance de participer au véritable essor de la fonction RH. Puis un jour, j'ai voulu intégrer une structure plus petite. J'ai fait la connaissance de l'administrateur délégué de Pictet Luxembourg. La structure avait 10 ans et était en plein développement. On m'a donné carte blanche pour créer un département RH en me disant qu'il fallait anticiper un triplement des effectifs sur les 10 années à venir. En réalité, les effectifs sont passés de 90 personnes à 350 !

Selon vous, qu'est-ce qui vous a valu d'obtenir le prix HR Manager of the Year ?

Je pense que ce prix est revenu à Pictet pour avoir réussi à traverser une mutation de notre industrie tout en préservant les emplois et en respectant l'Humain. En 2009, suite à la mise en place d'une organisation matricielle, je suis devenu responsable RH des opérations bancaires au niveau mondial. Pour s'adapter au marché, il fallait augmenter la productivité de la *Business Line* en diminuant les effectifs. Nous avons décidé, avec le management, de prendre le temps nécessaire pour réussir cette opération de redéploiement des forces de travail, dans le respect des personnes et des valeurs du Groupe. Pour cela, nous avons mis en place des outils assez innovants. Par exemple, tous les 15 jours, pendant 3 ans, un

Pascal Antoine, Head of Unit – Senior HR Manager, Pictet & Cie (Europe) S.A.

comité de 15 managers s'est réuni pour discuter de la mobilité des effectifs au regard des besoins de leurs services et en fonction des profils et des souhaits de chacun. Parallèlement à cela, une solidarité interne s'est mise en place pour former certaines personnes à leurs nouveaux postes.

Ce projet était un défi d'évolution technologique et d'organisation. Tous les collaborateurs ont été très sollicités. Nous avons donc mis en place un outil de suivi de l'état de fatigue des troupes : un indicateur faisant la synthèse entre l'information du terrain, la situation de famille des collaborateurs, l'état de leurs compteurs d'heures supplémentaires, de congés, d'absentéisme, etc. Cela nous a permis de déclencher des alertes quand quelqu'un avait cet indicateur dans le rouge.

Comment les Ressources humaines peuvent-elles contribuer à créer les conditions nécessaires à l'innovation dans l'entreprise ?

Il faut faire en sorte que chaque individu prenne conscience de sa place dans l'organisation et de l'importance de son rôle. Qu'il puisse donner un sens à son travail. Dans un monde en mutation où les métiers de la banque sont confrontés à de nouvelles règles, il faut expliquer les choses en toute transparence et chacun pourra se sentir acteur. ☑

Propos recueillis par Catherine Moisy

Hudson Luxembourg

Objectif *Trusted Advisor*

Dans une dynamique de développement initiée depuis quelques années, Hudson Luxembourg a renforcé son socle de services en y ajoutant des pôles complémentaires. Et de nombreux projets vont encore se mettre en place en 2013. Tour d'horizon avec sa Country Manager, Sylvie Michel.

Le marché connaît bien Hudson pour les Assessment et Development Centers. Proposez-vous d'autres solutions ?

Etablie depuis 1998 au Luxembourg, Hudson s'est au départ fortement développé localement dans les activités de Recrutement et d'Assessment. Si nous sommes fiers d'être reconnus pour notre expertise pointue en la matière, notre domaine d'intervention est aujourd'hui bien plus large.

Notre stratégie repose sur une approche RH intégrée, qui s'articule autour de quatre *Practices* complémentaires : *Recrutement et Sélection* ; *Talent Management Individuel* (Leadership Program, 360°Feedback, Coaching, Learning & Development Centers, Plans de Développements Personnels…) ; *Talent Management Organisationnel* (Gestion de la Performance et du Développement, Classification de fonction, Politique de Rémunération, Succession Management, Audit RH…) et enfin *Outplacement*.

Comment parvenez-vous à être expert dans chacune de ces disciplines ?

Nos consultants, issus de l'entreprise ou du monde de la consultance, sont très expérimentés et spécialisés par *Practice*. Nous nous appuyons également sur un réseau de 2.000 experts et sur un département R&D qui nous permet d'offrir des solutions, méthodologies et outils innovants et uniques. Ainsi, nous avons réalisé sur les 18 derniers mois plusieurs projets stratégiques d'envergure en constituant des équipes d'experts Belux. Ces projets nous ont amenés à intervenir sur la gestion de la performance et du développement, des nouvelles politiques de rémunération, soutenus par des référentiels de compétences sur mesure (méthodologie Hudson 5+1 Competency model®) et des classifications de fonction (outil Compas 5+1®). Nous nous positionnons ainsi comme un *Trusted Advisor* pour nos partenaires, grâce à notre approche RH intégrée.

Vous proposez également des formations destinées spécifiquement aux professionnels RH…

En effet, à travers la Hudson Academy, nous offrons des formations qui traitent des thèmes spécifiquement liés aux Ressources humaines. Ces formations sont données par nos consultants expérimentés. En 2012, nous avons ainsi animé

Sylvie Michel, Country Manager, Hudson Luxembourg.

8 formations sur des thématiques allant du Talent Management Organisationnel ou Individuel aux Techniques d'entretiens de carrière et de recrutement. Face au succès de ces formations, nous prévoyons d'élargir notre offre à 15 formations en 2013… à découvrir sur notre site **lu.hudson.com**.

Quels sont les projets à venir ?

Le lancement de notre *Programme de Leadership Development* en janvier 2013 est sans aucun doute le projet phare et unique en son genre. Si le marché propose de nombreuses formations managériales, on ne peut pas en dire autant pour le Leadership. Or, la crise induit le besoin pour les leaders de démontrer plus que par le passé des compétences d'entrepreneurs au sein de l'organisation ; d'agir en conscience et avec courage dans des situations ambiguës et tendues ; de donner une direction claire dans un environnement mouvant ; ou encore d'insuffler avec puissance le changement dans l'organisation.

Que signifie pour Hudson, l'obtention du HR Award Best Talent Management firm et la nomination dans la catégorie Best HR Strategy firm ?

L'obtention de cet Award pour la 7e fois et la nomination dans la catégorie Best HR Strategy firm dès la première année où nous posons candidature, confirme que le marché nous perçoit comme la référence incontestée en Talent Management. Ma vision, et mon ambition, est d'être pour nos clients un véritable partenaire sur le long terme, d'où le concept de *Trusted Advisor*. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset

Ajilon HR Solutions

Faire du changement un succès

Ajilon HR Solutions (filiale du groupe Adecco) propose un éventail de solutions RH sur mesure, axées vers le recrutement spécialisé et la gestion des compétences. Depuis quelques années, la conduite du changement et la transition de carrière font partie intégrante de ses activités, comme nous l'explique Julie Noirhomme, Director Ajilon HR Solutions du Groupe Adecco.

Pouvez-vous nous décrire en quelques mots Ajilon ?
Nous avons toujours été convaincus que le capital humain est la clé du succès de l'entreprise. Ajilon est présent sur le marché luxembourgeois depuis 1995. D'abord actifs en recrutement, nous avons au fil des années renforcé nos activités et notre expertise afin d'accompagner les sociétés et leurs collaborateurs dans l'évolution de leur marché et de leur(s) métier(s) pour les aider à faire face au(x) changement(s).

Les besoins de nos clients étant tous spécifiques et leurs problématiques en constante évolution, nous œuvrons sans cesse pour développer les compétences de notre équipe et les outils utilisés afin d'accompagner au mieux les organisations et les personnes.

Vous avez gagné récemment le HR Award du Best Change Management Services. Pouvez-vous nous expliquer ce qu'est le *change* en RH et en quoi consiste le *Change* management ?
Le *change* est une évolution que l'entreprise ne sait mener à bien sans un travail d'adaptation. La conduite du changement implique une action directe sur les personnes afin qu'elles changent volontairement de pratiques et de comportements. Pour nous, il s'agit de la modification ou de l'adaptation des comportements individuels et collectifs.

Julie Noirhomme, Director Ajilon HR Solutions, Adecco Group.

Photo-Focalize/Emmanuel Claude

Le changement fait partie intégrante de notre vie et est devenu une constante dans les organisations d'aujourd'hui. Personne ne peut l'éviter. Face à un changement organisationnel, la complexité de la problématique tient à ce qu'en général les individus n'ont pas une vision claire de ce qu'ils doivent faire, ne comprennent pas ce qu'ils doivent changer. D'ailleurs, la réaction la plus naturelle des individus face au changement est l'appréhension : peur de renoncer à ce que nous s(avons), peur de nous adapter à ce que nous ne connaissons pas. Cette peur de l'inconnu a tendance à créer de nombreuses émotions et résistances, voire des oppositions. La conduite du changement consiste donc non seulement à faire prendre conscience du besoin de changement, à accepter qu'il peut être bénéfique, mais également à devenir acteur dans le changement. JFK a dit : « *Change is the law of life. And those who look only to the past or present are certain to miss the future* ». Je trouve que cette citation résume bien l'importance que revêt la conduite du changement.

Quels sont les éléments importants pour qu'un changement soit un succès ?
Il existe de nombreux éléments essentiels à la réussite d'un processus de changement. En ce que concerne Ajilon, nous avons la chance de bénéficier d'une approche éprouvée et d'une méthodologie précise, opérationnelle et orientée vers des résultats qualitatifs. Nous insistons également sur l'approche humaine et le sens éthique qui accompagnent chacune de nos actions. Un autre élément important est la qualité et l'expertise des consultants.

Il est également primordial d'agir en amont du processus de changement en impliquant tous les intervenants. Par exemple, dans le cadre d'un projet *Transition de carrière suite à un plan social*, direction, partenaires sociaux et société spécialisée dans la conduite du changement doivent communiquer et travailler dans un même objectif. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset

Le POG a 20 ans et regarde vers le futur

Le POG, association qui regroupe la communauté RH du Luxembourg, a été créée en 1992 par quelques DRH du secteur bancaire pour partager des pratiques et échanger des points de vue sur des problématiques communes. Aujourd'hui, l'organisation compte un peu plus de 120 membres et s'est ouverte à d'autres secteurs, les services non financiers et l'industrie, notamment. L'occasion de rencontrer son président, Olivier Noblot.

Quels sont les objectifs actuels du POG ?

Nous souhaitons être une organisation ressource pour nos membres et proposer des activités pour différents niveaux de préoccupations. Pour cela, nous proposons trois types d'événements qui correspondent chacun à un objectif précis. Le premier objectif est de fournir des informations très pratiques sur des thématiques techniques. Il peut s'agir de l'évolution des lois fiscales, sociales ou de tout changement de réglementation qui affecte la sphère RH. Mais il peut être question également d'outils concrets comme les entretiens annuels d'évaluation ou encore l'amélioration de l'efficacité des réunions. Ces sujets sont traités au cours de petits déjeuners business, le mardi matin.

Le deuxième objectif vise à aider les DRH à avoir une vision de long terme sur l'évolution de la société, du monde économique et social, et donc d'introduire de la prospective dans les actions RH. Au quotidien, chacun a du mal à s'extraire de son planning chargé pour mener ce genre de réflexion. Nous souhaitons créer un espace pour cela. Ce sont les déjeuners-débats où nous convions des experts reconnus nationalement ou internationalement. Nous avons, par exemple, abordé les thèmes de l'employabilité des seniors, de la RSE ou encore des nouvelles technologies appliquées aux problématiques de formation.

Olivier Noblot, président du POG.

Enfin, notre dernier objectif concerne le développement personnel de nos membres, avec des sujets comme le leadership, la communication, la gestion du stress, le coaching… Ces sujets sont abordés certains jeudis de 17h à 19h. Bien entendu, toutes ces rencontres sont également l'occasion d'échanges et de *networking* entre nos membres.

Comment le profil de vos membres a-t-il évolué en 20 ans ?

Outre une évolution de la part de chaque secteur économique, avec une diminution relative de la finance et un très net développement des autres services, qui correspond ni plus ni moins à l'évolution du paysage économique luxembourgeois, on assiste à une évolution de profil. Nous avons dans cette fonction, de plus en plus de diplômés de haut niveau, ce qui a pour conséquence de professionnaliser davantage les départements RH. On voit arriver dans des fonctions RH des profils issus du business, qui parlent le même langage que les dirigeants et qui sont particulièrement sensibles au pilotage de l'entreprise. Et ça c'est intéressant car le changement et les mutations, voire les perturbations, étant devenus une constante, l'expertise RH ne suffit plus, il faut savoir se mettre dans la peau du CEO pour accompagner la stratégie de l'entreprise.

Est-ce que la communauté RH se porte bien ? Comment vit-elle la crise ?

C'est une profession qui est assez chahutée pour le moment. Au cours des années 2008-2009, les RH ont bien souvent fait partie des plans sociaux qu'ils étaient chargés d'opérer. Maintenant, la situation s'est stabilisée, mais les départements RH fonctionnent à

effectifs réduits et sont très sollicités pour des analyses et *reporting* multiples qui demandent énormément de travail. Ceci est encore plus vrai dans les multinationales aux centres de décision éloignés. C'est donc une population qui a très peu de temps et qui est devenue assez inaccessible.

Le secteur financier vit également son lot de plans sociaux. C'est assez nouveau pour les DRH de ce secteur, aussi ont-ils des choses à apprendre de leurs confrères de l'industrie. Ces situations de crise sont à mon sens une formidable occasion de montrer que la gestion des Ressources humaines a une dimension stratégique. Les DRH qui auront réussi à accompagner les changements nécessaires de leurs structures en limitant la casse d'un point de vue humain, auront gagné en reconnaissance.

Comment voyez-vous l'évolution du marché de l'emploi au Luxembourg ?

Je pense qu'un nouvel équilibre se profile, mais qu'il est encore en gestation. Il faudra encore un ou deux ans de turbulences et d'ajustements avant que les choses ne se stabilisent. Le Luxembourg accueille de plus en plus d'entreprises innovantes. Or, ce qui est intéressant dans ces entreprises, c'est que l'humain est au cœur du développement de la Différence : c'est lui qui apporte sa haute valeur ajoutée intellectuelle pour créer de nouveaux concepts, de nouvelles applications, de nouveaux services... A l'avenir, c'est dans ces nouvelles industries que vont se créer les emplois. C'est pour cela qu'il faut sans cesse anticiper les grands mouvements, en regardant les Etats-Unis, notamment, qui ont toujours eu un temps d'avance sur nous en matière de tendances. Certains métiers vont disparaître et d'autres, que nous ne soupçonnons pas encore, vont apparaître. Il n'y a pas si longtemps, le métier de réparateur de profil Internet aurait été perçu comme sortant tout droit d'un roman de science-fiction. C'est pour cela que le rôle du POG est aussi d'insuffler de la visibilité à long, voire très long terme.

Dans ce contexte, quels seront les défis pour la fonction RH ?

Pour moi, il y a quelques tendances incontournables qui doivent obligatoirement modifier notre façon de gérer les Ressources humaines : la frontière estompée entre vie privée et vie professionnelle, la féminisation du travail, notamment dans les hauts postes, qui va modifier les valeurs dans les entreprises et le regard sur le futur, et les nouvelles technologies qui vont continuer à modifier la donne, par exemple, en impliquant les clients dans les processus de création de produits et services. ☑

Propos recueillis par Catherine Moisy

Vers une approche européenne du management des Ressources humaines ?

A l'heure où la construction européenne conduit progressivement à uniformiser les cadres législatifs nationaux dans le domaine fiscal (TVA) et commercial, qu'en est-il de la gestion des Ressources humaines dans les grandes entreprises ayant leur siège en Europe ? Nous avons posé la question à Jean-Pascal Arnaud, secrétaire général de l'EChr (European Club for human resources) et directeur des Ressources humaines.

Tout d'abord présentez-nous le Club européen des Ressources humaines…

L'EChr a été créé en 2002 à l'initiative d'une dizaine de responsables RH de grandes entreprises ayant un siège social européen et leaders dans leur secteur d'activité. Il a pour vocation de stimuler les débats et les échanges de pratiques dans le domaine des Ressources humaines et notamment de contribuer à la promotion d'une approche européenne du management des Ressources humaines. Il apporte également son soutien aux responsables RH pour le rôle stratégique qu'ils ont à jouer dans la gestion des changements. De manière générale, nous travaillons sur des thèmes où nous pouvons exprimer une certaine « différence européenne » : la mobilité, la diversité (de genre, de culture), la représentation du personnel, la mesure de la performance humaine, les fusions/acquisitions…La responsabilité sociale fait partie de nos exigences.

Pourquoi cette initiative ?

L'idée de créer ce club est venue de DRH de grands groupes internationaux, tels que Adecco, Danone, Michelin, Publicis, Schlumberger, Schneider, AON Hewitt, Rexel... Par leurs responsabilités au sein de groupes européens ou installés en Europe, les DRH membres du Club peuvent exprimer leur vision internationale et leur approche pragmatique des problématiques rencontrées. Ils font entendre la voix de professionnels expérimentés dans les débats européens au côté des décideurs. Nous constatons que le management européen a ses spécificités liées à la législation ou à la culture de chaque Etat : l'Europe est multiculturelle et il faut en tenir compte. Pourtant, c'est le management et les standards monoculturels anglo-américains de gouvernance qui, au sein des entreprises, tendent de plus en plus à se propager. Notre objectif est alors de faire émerger une approche européenne du management qui valorise le capital humain dans sa diversité. Nous réalisons à cet effet des études comparées sur les différentes législations et pratiques européennes, dont un baromètre annuel sur les tendances et priorités des DRH en Europe.

Ce qui ne signifie pas que vous vous opposez aux standards anglo-saxons de management afin de promouvoir des standards français ou européens influencés par la France?

Non, l'Europe n'est pas une coextension de la France ou la copie des Etats-Unis… Les dix années de mondialisation rapides et de fusions-absorptions pèsent de tout leur poids et le facteur culturel devient un élément important. Nous voulons simplement porter un regard neuf sur le management et l'échelon européen nous paraît un bon contexte pour le faire. Ce qui se met en place au niveau européen ne doit pas provoquer la destruction de ce qui s'est élaboré dans le cadre national. Il s'agit de trouver des solutions innovantes mixant nos expériences nationales pour apporter des solutions humaines et sociales à la crise économique et sociale actuelle. Et promouvoir une Europe plus unie.

Jean-Pascal Arnaud, secrétaire général, European Club for human resources (EChr).

Concrètement quelles sont vos actions... et vos moyens ?

Nos moyens sont ceux d'une organisation indépendante, sans

> Nous voulons simplement porter un regard neuf sur le management et l'échelon européen nous paraît un bon contexte pour le faire. Ce qui se met en place au niveau européen ne doit pas provoquer la destruction de ce qui s'est élaboré dans le cadre national

support ou sponsoring externes. Nous organisons des séances de réflexions et d'échanges de bonnes pratiques pour les chefs d'entreprise, des journées d'étude dans les capitales européennes pour nos membres et les DRH de grandes entreprises locales ainsi qu'un séminaire annuel pour nos membres. Nous souhaitons également être un interlocuteur reconnu auprès des institutions européennes, ce pourquoi nous sommes domiciliés depuis l'origine à Bruxelles.

Quelle est votre dernière initiative ?

Nous avons organisé, en octobre dernier à Athènes, en relation avec l'association grecque de RH, Greek People Management Association, et avec le support actif d'un de nos membres grecs, S&B, un colloque sur le thème *Sustainable HR Practices : the way forward…* pour tenter de cerner comment les directions d'entreprises, les DRH en particulier, pouvaient contribuer à prendre leurs responsabilités dans un contexte de crise aigu. Les entreprises grecques ont besoin de temps pour s'adapter aux nouvelles législations du droit du travail et analyser la flexibilité ouverte par ce nouveau contexte. Ce sont les DRH qui vont être les premiers à prendre en compte ces changements. La situation grecque et les solutions qui y seront trouvées peuvent avoir valeur d'exemple pour tous. ☑

Martine Borderies

Pour en savoir plus :
www.europeanclub-hr.eu

Les patrons menacés eux aussi par le *burn out*

Une étude réalisée auprès des dirigeants d'entreprise des provinces belges de Luxembourg et de Liège a mis en évidence qu'un dirigeant sur cinq présente des signes précurseurs du *burn out*, sous la forme d'un épuisement professionnel.

L'Université de Liège a démontré, à travers une étude, que le *burn out* n'épargnait pas les patrons. Dans une conjoncture économique difficile, le stress et l'épuisement professionnel deviennent même particulièrement préoccupants au sein de cette population. Menée par le docteur Eubelen, auteure d'une thèse sur le sujet, cette étude s'est appuyée sur les réponses de 1.289 patrons actifs dans les provinces belges de Luxembourg et de Liège au questionnaire qui leur était soumis. Elle a aussi pu bénéficier du concours de l'UCM (Union des Classes Moyennes) et la Confédération de la construction de ces deux provinces. « *Le stress chez les patrons reste un sujet tabou* », explique Philippe Ledent, vice-président exécutif de l'UCM Lux. « *Confrontés à des situations difficiles, les chefs d'entreprise ont tendance à se réfugier dans le silence et le déni, malgré les conséquences sur leur travail. Des études ont démontré que lorsque l'état de santé du dirigeant se dégrade, celui de l'entreprise aussi… Dès lors, en tant que leader, le patron se doit d'être fort et sans faille.* »

Cote d'alerte

L'étude a permis d'objectiver un sentiment bien présent auprès des représentants des fédérations d'entreprises. « *Je rencontre des patrons d'entreprise chaque jour et je mesure le stress et la fatigue chez un nombre grandissant* », commente Philippe Ledent. « *J'en connais qui vomissent chaque matin avant de démarrer leur journée !* » Si tous les patrons ne sont pas concernés par le stress et l'épuisement professionnel, l'étude confirme tout de même une situation préoccupante. On découvre que 37 % des dirigeants de PME interrogés travaillent plus de 60 heures par semaine et 42 % plus de 10 heures par jour. 6,6 % des dirigeants se considèrent en mauvaise ou très mauvaise santé. La santé perçue des dirigeants apparaît nettement moins favorable que dans un échantillon représentatif de la population active belge. Les problèmes de santé les plus souvent évoqués sont une fatigue générale, des douleurs musculaires, des maux de dos, de l'insomnie ou une difficulté à dormir, et enfin des maux de tête.

L'étude a permis de mettre en évidence le fait que 69 % des dirigeants ne présentent pas un niveau d'épuisement professionnel significativement différent d'une population normale théorique, tandis que 15 % d'entre eux présentent un niveau d'épuisement élevé et qu'ils sont 16 % à présenter un niveau d'épuisement faible. Si on se focalise sur l'échelle d'épuisement émotionnel, on constate que 19 % des dirigeants présentent un niveau élevé d'épuisement émotionnel. On peut conclure qu'un dirigeant sur cinq présente des signes précurseurs du *burn out* en termes d'épuisement professionnel.

Philippe Ledent, vice-président exécutif, UCM Lux.

Les analyses statistiques réalisées mettent en lumière certains déterminants de la dégradation, tant des indicateurs de santé physique que de santé mentale. Dormir moins de 6h par nuit (une réalité pour 21,8 % des dirigeants) augmente la probabilité d'un mauvais état de santé perçue. L'absence d'une activité physique régulière durant les loisirs a un impact similaire. Cette absence augmente en outre la probabilité de souffrir d'anxiété ou de dépression. Enfin, les dirigeants de PME qui travaillent plus de 60h/semaine (37,3 % de l'échantillon) ont une plus grande probabilité de souffrir de fatigue et de maux de tête.

Pour Philippe Ledent, cette étude doit permettre à l'UCM d'aller plus loin et de mieux accompagner les patrons confrontés à des situations difficile. « *Si les patrons sont bien dans leurs baskets, c'est tout profit pour le climat au sein de l'entreprise, pour la performance économique, sociale et financière. Bref tout le monde y gagne* », conclut-il. ☑

Sébastien Lambotte

Analyse de la rémunération dans le secteur financier par KPMG

Chaque année, le département People & Change de KPMG réalise une étude RH auprès des entreprises du secteur financier de la Place. Jean-Pascal Nepper, associé au sein du département Management Consulting, et Céline Campi-Blain, manager People & Change, de KPMG, commentent les résultats de la 23e étude.

Votre enquête annuelle de rémunération 2012 est sortie en septembre dernier, pouvez-vous nous en rappeler le principe ?

Notre enquête est dédiée au secteur financier sur la place luxembourgeoise et regroupe trois niveaux d'information : les tendances générales du marché, les données financières détaillées couvrant plus de 12.000 personnes, et un rapport individuel des pratiques de chaque société participante comparées au marché. Le point fort de notre enquête réside sans aucun doute dans la richesse et la qualité des informations fournies. Non seulement le salaire de base et les bonus sont étudiés en détail poste par poste, niveau par niveau, mais également les avantages complémentaires, tels le plan de pension, le parking, l'assurance-vie… Nous dressons un panorama détaillé des leviers utilisés dans la rémunération globale.

Cela fait 23 ans que vous menez cette enquête. Qu'en ressort-il au juste cette année ?

Notre étude fait apparaître, entre autres, un recul de la proportion des bonus dans le package salarial, alors même que la part des avantages en nature tend à s'accroître. Parmi ceux-ci, le top 3 reste encore cette année le leasing, le plan de pension et la couverture médicale. Par ailleurs, le budget mensuel médian pour un leasing a augmenté cette année encore, même si cela reste marginal. Le recours au leasing tend à se standardiser pour les fonctions managériales.

Céline Campi-Blain, manager People & Change, et **Jean-Pascal Nepper**, associé au sein du département Management Consulting, KPMG.
Photo-Focalize/Emmanuel Claude

On ne cesse de parler de la crise qui frappe tous les Etats sans exception. En avez-vous ressenti un impact au niveau de votre étude ?

Sans aucun doute et le recrutement en est un bon exemple. En effet, les recrutements ne sont plus réalisés de manière systématique, mais davantage au cas par cas et l'on note même un ralentissement des embauches comparativement à l'an passé. La prudence est de rigueur et chaque ouverture de poste ou remplacement sont longuement réfléchis. Toutefois, certains profils se font rares sur le marché et cela mène paradoxalement à une guerre des talents. Ces difficultés de recrutement restent cependant exceptionnelles, propres à certaines fonctions. Enfin, si l'on se penche sur les prévisions 2012-2013 exprimées par les spécialistes RH ayant participé à notre enquête – en termes de rémunération variable, main-d'œuvre ou encore volume d'activités –, la crise n'est malheureusement pas encore finie.

Votre enquête analyse la rémunération, mais recense également les meilleures pratiques RH. Quels sont les autres éléments-clés mis en avant ?

La qualité de vie sans aucun doute. En effet, les avantages non financiers pèsent de plus en plus au sein des employeurs et l'équilibre vie professionnelle/vie privée apparaît comme une tendance renforcée cette année. On note par exemple un accroissement de solutions telles que la flexibilité du travail (POT, télétravail…), la possibilité d'acheter des jours de congés, la mise en place de formations, le recours au travail à temps partiel… ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset

http://www.kpmg.com/LU/en/services/Advisory/management-consulting/Pages/PeopleChange.aspx

Randstad

Seule marque du Groupe au Luxembourg

Depuis le 1er janvier 2013, la fusion entre Randstad et Tempo Team est opérationnelle. Entretien avec Jean-Pierre Mullenders, directeur de cette nouvelle structure Randstad au Luxembourg.

Pourquoi avoir opéré cette fusion 4 ans après la naissance de Tempo Team ?

La société Tempo Team est née en 2008 du rachat de Vedior nv par Randstad nv et constituait la 2e marque du Groupe Randstad sur le territoire luxembourgeois. A l'époque, nous avons volontairement pris l'option de travailler sous deux enseignes différentes, mais, au fil des années, nous nous sommes rendu compte que le marché n'était pas demandeur de deux marques distinctes. De plus, depuis le départ, Randstad Interim et Tempo Team ont toujours été concurrentes, chacune des entités ayant développé son propre marché, ce qui ne nous offrait pas, en finalité, de perspectives supplémentaires en termes de parts de marché. Et puis, face à un marché du travail qui subit d'importantes fluctuations en fonction de la situation économique des entreprises, nous avons décidé, aussi pour réduire nos coûts de fonctionnement, de ne conserver qu'une seule enseigne afin de gagner en efficacité et en rentabilité. La fusion a pour but également de permettre à Randstad d'occuper la place de leader sur le marché du travail temporaire au Luxembourg.

Dans cette nouvelle configuration, quelles sont les agences qui restent en place ?

La fusion donne naissance à deux sociétés distinctes : Randstad Interim, dédiée au travail temporaire et à l'intérim en vue d'embauche, et Randstad HR Services S.A. qui chapeaute les activités de recrutement, de transition de carrière et autres services RH. La direction et les services administratifs sont regroupés au 5, place de la Gare à Luxembourg, dans les locaux qui abritaient Tempo Team, de même que l'agence Gare de Randstad Interim. A Esch, nous avons 2 agences et, dans une première phase, nous conservons nos agences de Wiltz et d'Ettelbruck, qui seront peut-être regroupées dans un deuxième temps. Actuellement, nous comptons 70 collaborateurs répartis sur ces 5 agences.

Comment réagissent vos clients, avez-vous déjà des échos ?

Les premiers signaux sont positifs. Nos clients voient du sens à cette fusion. Pour eux, il n'y a désormais qu'une seule enseigne, ce qui favorise la simplification de leurs démarches. De notre côté, cela nous permet d'offrir un éventail de candidatures plus étoffé et des spécialisations plus pointues. Les métiers évoluant constamment, surtout dans le domaine des nouvelles technologies, nous nous devons de répondre aux demandes de plus en plus précises des entreprises et proposer des candidats qualifiés et très qualifiés.

Jean-Pierre Mullenders, directeur, Randstad Interim et Randstad HR Services S.A.
Photo-Focalize/Emmanuel Claude

De plus, vous pouvez compter sur l'appui d'un Groupe puissant…

En effet, Randstad est le 2e acteur mondial sur le marché des services en ressources humaines, aguerri depuis 50 ans aux techniques de recrutement, travail temporaire, services *inhouse*, détachement et autres solutions RH. Et l'appartenance à un tel Groupe, qui emploie quelque 29. 000 collaborateurs au sein de 4.700 agences implantées dans 40 pays, nous offre la possibilité de nous développer dans un contexte de bonnes pratiques déjà validées, de retours d'expériences… Cette trame bien établie nous permet d'avancer plus vite, donc de gagner du temps et donc de satisfaire nos clients plus rapidement. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset

HR Services S.A.

Offrir à chaque client les services adaptés à sa structure

Depuis 12 ans, HR Services S.A. est un interlocuteur de choix pour des petites et moyennes structures ainsi que pour des start-up en matière d'externalisation de la fonction RH, d'*Assessment Centre*, de formations et d'*outplacement*. Rencontre avec sa Managing Director, Diane Ries.

Votre entreprise possède une solide expérience dans l'organisation et l'administration *d'Assessment* et de *Development Centres* ? A qui s'adressent ces deux sortes de tests et à quelles fins ?

Un *Assessment Centre* (AC) est plus qu'un test, c'est une méthode très puissante utilisée dans l'évaluation des compétences de personnes, que ce soit dans le cadre d'un recrutement ou d'une promotion interne. Dans ce dernier cas de figure, on parle alors d'un *Development Centre* (DC). Cette méthode combine une série de différents outils, tels que questionnaires de personnalité, exercices corbeille (*In-Tray*), jeux de rôle et simulations.

Si cette méthode était réservée dans le passé à de très grandes structures, nous avons constaté, au cours des dernières années, qu'un nombre croissant de PME/PMI font également appel à nos services pour des *Assessment Centres*, car les entreprises sont conscientes qu'une erreur dans le cadre d'un recrutement peut finalement coûter beaucoup plus cher que les frais de l'AC. Les *Development Centres* sont appréciés car ils introduisent une certaine objectivité dans un processus de promotion interne.

Des exercices sur mesure peuvent-ils être créés ?

Nous avons effectivement le savoir-faire pour créer des exercices sur mesure à la demande de nos clients. Nous avons déjà créé dans le passé un certain nombre de jeux de rôles spécifiques pour des clients et nous avons maintenant aussi la possibilité de développer des exercices *E-Tray* (exercices corbeille électronique) spécifiques pour nos clients. Ces derniers sont très complexes et demandent un temps de développement et de recherche plus important.

Vous proposez un catalogue de formations principalement à l'attention des personnes qui viennent de prendre leur fonction au Luxembourg. En quoi consiste-t-il ?

Nous offrons des formations spécialisées pour des personnes nouvelles dans la fonction RH, des spécialistes RH ayant acquis leur expérience dans un autre pays, mais également pour des personnes qui ont ou vont être promu à un poste d'encadrement, de même que des formations pour des cadres qui viennent de l'étranger. Notre grand classique est notre cours d'introduction qui s'adresse à tout nouvel salarié sur la Place. Tous nos séminaires ont pour objectif de permettre aux participants de s'intégrer rapidement et de mieux comprendre l'environnement dans lequel ils travaillent.

Comment voyez-vous la fonction de DRH dans les deux ans qui viennent ?

Les DRH seront amenés à affronter des challenges importants. Beaucoup d'entreprises, dans presque tous les secteurs d'ailleurs, sont en train de vivre actuellement des réorganisations de taille et les DRH devront accompagner ces changements tout en mettant en place les mesures nécessaires pour continuer à développer les compétences des effectifs et attirer et fidéliser des talents. Il n'est pas facile, lorsque la gestion de la crise actuelle est tellement prépondérante dans les esprits et les actions, de continuer à développer des stratégies et des visions pour le futur. N'oublions cependant pas que nous serons très bientôt confrontés à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée pour des raisons démographiques et les entreprises qui ne commencent pas en mettre en place des plans de succession maintenant risquent d'en voir les conséquences plus tard. Beaux challenges en perspective pour les DRH ! ☑

Diane Ries, Managing Director, HR Services S.A.

Propos recueillis par Isabelle Couset

Cardif Lux Vie souffle sa 1ère bougie

Cardif Lux Vie est née de la fusion juridique (le 31 décembre 2011) des compagnies d'assurance Fortis Luxembourg Vie et Cardif Lux International. Au niveau humain, l'enjeu était de taille puisqu'il s'agissait de réunir, sur un même site et dans les meilleurs délais, les membres du personnel des deux entités. Début février 2012, 220 personnes ont emménagé dans les nouveaux locaux situés avenue de la Porte-Neuve. Le début d'une ère nouvelle pour les collaborateurs de Cardif Lux Vie. Douceline Sicart, HR Manager BNP Paribas Securities Services, BNP Paribas Investment Partners & Cardif Lux Vie, et Martine Leseigne, HR Business Partner Senior Cardif Lux Vie, nous exposent les différentes étapes permettant de mener à bien une fusion.

Au-delà d'une stratégie business bien pensée, le rapprochement des hommes est clé dans le succès d'une telle opération. Ainsi, contribuer activement à la réussite de l'intégration des collaborateurs est l'enjeu qui a été le nôtre dans le cadre de la création de Cardif Lux Vie, émanant de la fusion de Fortis Luxembourg Vie et Cardif Lux International.

Sur le plan humain, un processus de fusion est un « choc », un bouleversement majeur dans la vie d'un salarié. Les habitudes sont bousculées et les repères, perdus. Cela génère la plupart du temps une vive inquiétude et engendre un sentiment d'insécurité : Aurai-je ma place dans la future structure ? Que vais-je devenir ? Vais-je conserver mes acquis ? Dans cette configuration, le rôle des Ressources humaines est donc d'accompagner ce processus de changement au quotidien, de calmer les inquiétudes en apportant des réponses claires et structurées et ce, le plus rapidement possible.

Ainsi, la mise en place des organigrammes est une étape prioritaire. La constitution d'équipes « mixtes » (aussi bien au niveau de l'encadrement que des employés) est fondamentale car cela contribue au sentiment d'équité, à la construction d'une culture commune et permet de mettre en exergue les *best practices* de chacune des entités. Le défi RH à ce stade est de conjuguer habilement, en étroite collaboration avec l'équipe de direction, les attentes des collaborateurs, leurs compétences et leur potentiel ainsi que les besoins de la structure. Dans ce contexte, chaque niveau de management doit être impliqué dans la constitution de ses propres équipes, dans le but de fédérer chacun autour d'un projet commun, mais également de confier les postes à responsabilités aux collaborateurs-clés. Plus que jamais to *put the right person on the right job* prend tout son sens.

La réalisation de cette étape permet à chacun d'être rassuré sur son employabilité dans le nouvel environnement. Les réponses aux questions : Aurai-je ma place dans la future structure ? Que vais-je devenir ? sont désormais apportées. C'est alors que les inquiétudes plus « matérielles » resurgissent et que chacun est impatient de connaître ce qu'il va advenir de ses avantages acquis. Si, dans une fusion, les avantages doivent être maintenus à l'équivalence, cela ne signifie pas pour autant que tout doit rester à l'identique. Au-delà des rémunérations, les *benefits* (avantages) peuvent être sensiblement différents d'un employeur à l'autre et une intégration RH réussie implique la mise en place d'une gestion RH uniformisée et l'aplanissement, puis la disparition

De g. à dr.: **Douceline Sicart**, HR Manager BNP Paribas Securities Services, BNP Paribas Investment Partners & Cardif Lux Vie, et **Martine Leseigne**, HR Business Partner Senior Cardif Lux Vie.

progressive des différences de traitement entre les salariés. Maintenir des divergences à ce niveau nuirait fortement à la construction d'une culture commune et serait source de frustrations permanentes et générateur de conflits. L'équité est donc cruciale et nécessite de la part des Ressources humaines l'établissement d'un *mapping* des *benefits* aussi précis et complet que possible afin de prendre les bonnes décisions d'harmonisation et de pouvoir communiquer et répondre à la question Vais-je conserver mes acquis ?

Dans la gestion de ces différentes étapes, une communication régulière et transparente, aussi bien collective qu'individuelle, est essentielle. La proximité des équipes Ressources humaines, dans un rôle d'écoute active, est un atout primordial dans l'accomplissement de ces changements majeurs. Toutefois, au-delà des considérations purement professionnelles, il est également important de donner aux collaborateurs l'opportunité de se rencontrer et d'apprendre à mieux se connaître, en dehors des groupes de travail interne, et à l'occasion de *teambuildings* à connotation plus ludiques.

Le succès d'une fusion, c'est avant tout miser sur le capital humain en réunissant harmonieusement deux cultures et deux organisations. ☑

Egalité femmes/hommes sur le lieu de travail

Le bureau exécutif du Conseil National des Femmes du Luxembourg (CNFL) a été reçu par le ministre du Travail et de l'Emploi, Nicolas Schmit, et ses collaboratrices pour discuter des revendications du CNFL concernant la position des femmes dans le monde économique.

Les femmes constituent actuellement le plus grand réservoir de ressources humaines disponibles sur notre marché de l'emploi. Leurs formations les qualifient pour y jouer un rôle équivalent à celui des hommes. Mais les réalités sur le terrain continuent à refléter des inégalités non justifiées et des discriminations cachées. Voilà pourquoi le CNFL préconise une double stratégie : *top-down* et *bottom-up*. Dans les Conseils d'administration, il se prononce pour des quotas allant progressivement de 25 à 40 % de membres d'un même sexe. Pour les salarié-e-s, il revendique l'inscription obligatoire d'un plan d'actions positives en faveur de l'égalité entre femmes et hommes dans toute convention collective, avec obligation de résultat, évaluation et suivi.

Le CNFL demande aussi l'établissement de tels plans dans le secteur public. Les actions positives sur base bénévole restent à promouvoir dans les entreprises qui n'ont pas de convention de travail collective.

www.cnfl.lu

Observatoire de l'Absentéisme

Rapport *Situation de l'absentéisme pour cause de maladie en 2011 des salariés du secteur privé*

Sur base de l'évolution du taux d'absentéisme au cours des années 2006 à 2009 et à la suite de l'introduction du statut unique, le ministre de la Sécurité sociale et le ministre du Travail et de l'Emploi ont décidé, en 2009, d'un commun accord avec les représentants des employeurs et des salariés, de créer un Observatoire de l'Absentéisme en ligne devant permettre tant aux employeurs qu'aux délégations du personnel de suivre l'évolution de l'absentéisme au sein de leur entreprise et de la comparer avec la moyenne du secteur d'activité dont elle fait partie. Depuis mai 2011, le CEPS/INSTEAD met en ligne, deux fois par an, les chiffres relatifs à l'évolution de l'absentéisme au cours du semestre précédent pour les entreprises occupant plus de 10 salariés.

Selon le rapport *Situation de l'absentéisme pour cause de maladie en 2011 des salariés du secteur privé*, 3 faits caractérisent l'absentéisme au Luxembourg :

- 47,2 % des salariés n'accusent aucune période de maladie en 2011 ;
- le nombre d'épisodes de maladie reste en moyenne le même en 2011 qu'en 2010, à savoir 2,5 épisodes pour les salariés ayant connu au moins un épisode de maladie pendant l'année ;
- la durée moyenne des épisodes de maladie augmente de 2010 à 2011 de 8,3 à 9,4 jours civils.

La tendance à la hausse de l'absentéisme est la même, indépendamment du sexe, du statut socioprofessionnel, du lieu de résidence, du secteur d'activité ou de la tranche d'âge. L'augmentation du taux global des absences pour cause de maladie entre 2010 et 2011 de 3,4 % à 3,5 % s'explique exclusivement par l'augmentation du taux d'absentéisme de longue durée (qui augmente de 1,3 à 1,6 %), alors que les absences de courte durée connaissent une légère baisse (de 2,0 % à 1,9 %).

L'analyse des diagnostics montre – pour la population résidente exclusivement – que l'augmentation du taux des absences de longue durée pour maladies relevant du groupe TMC (Troubles Mentaux et du Comportement au sens large des termes) intervient pour 1/3 dans la hausse totale du taux d'absentéisme de longue durée. Sur l'ensemble des maladies de courte ou de longue durée, les épisodes pour cause de TMC ne représentent que 4,9 %, mais en termes de jours de maladie ils représentent 14,2 %.

Source – Communiqué de presse du ministère de la Sécurité sociale du 13/11/2012, publié dans la *Newsletter* du Portail des statistiques du 14/11/2012.

www.statistiques.public.lu

Harcèlement

Des solutions de prévention existent

La problématique du harcèlement n'est encore que rarement abordée dans les entreprises alors que de nombreux responsables sont conscients de ses enjeux. La cause semble souvent provenir d'une hésitation des dirigeants à aborder le sujet du harcèlement par peur d'ouvrir la boîte de Pandore et se voir confrontés à des cas imaginaires. Pourtant, les solutions de prévention sont simples et peuvent être l'opportunité de créer des liens nouveaux, propices à davantage de solidarité et de performance au sein des entreprises.

Les entreprises où les salariés sont isolés, avec peu de communication, sont potentiellement sujettes aux cas de harcèlement. En revanche, les organisations porteuses de valeurs d'entraide, de transparence, d'authenticité, de considération et d'ouverture au dialogue sont davantage préservées.

La mise en œuvre de ces valeurs passe par une volonté exprimée de la direction, relayée par les managers de terrain. Une telle démarche, formalisée par la stratégie de l'entreprise, n'a de sens que si elle s'inscrit dans des objectifs factuels, à commencer par celui de « zéro cas de harcèlement ».

L'entretien de progrès

S'interroger sur la problématique du harcèlement, c'est se poser la question du mal-être qui, par effet miroir, introduit la notion de bien-être. L'entretien de progrès (ou entretien professionnel), au-delà de l'outil managérial qu'il représente, est également l'occasion d'aborder ce sujet du bien-être.

L'entrée doit être métaphorique pour en faciliter l'accès. En demandant à son collaborateur de situer son niveau de bien-être par le choix d'une image, le manager engage une discussion sur le thème. Ces points, avec notamment le positionnement du collaborateur, sont tracés et centralisés auprès des responsables RH, ce qui permet à ces derniers d'identifier au plus tôt les cas de mal-être et décider d'une investigation s'ils pressentent du harcèlement.

Les tables rondes

Les tables rondes sur le thème du stress, du mal-être ou du harcèlement sont l'occasion d'échanges vrais et profonds. S'exprimer sans retenue, parce que l'animateur a su poser les règles claires et instaurer un climat de confiance, sont des moments rares qu'apprécient les salariés. Ces derniers se sentent considérés et soutenus par leur direction. Les cas de harcèlement, s'ils existent, sont alors facilement décelés et peuvent être traités au plus tôt.

La formation des cadres

La formation des cadres et managers en matière de harcèlement leur permet d'avoir une idée précise de ce qui relève du harcèlement et de ce qui n'en est pas. Les formations, souvent d'une durée d'une journée, démystifient sans sous-estimer la problématique, notamment en évoquant les enjeux humains, sociaux et économiques du harcèlement. Les managers s'approprient les bons réflexes en matière de traitement des cas de harcèlement ainsi que les stratégies *ad hoc* pour se défendre des accusations infondées, qui sont malheureusement aussi une réalité courante.

Gabriella Cairo, coach d'entreprise sur les problématiques de manipulation et de harcèlement.

La cellule d'écoute

La cellule d'écoute spécifique au harcèlement est un moyen de prévention efficace. Déjà de grands groupes proposent des interlocuteurs privilégiés, spécialistes du harcèlement. Les entretiens se réalisent souvent par téléphone pour préserver l'anonymat.

Dans des organisations aux moyens plus modestes, il peut s'agir d'une personne du département RH ou d'une instance représentative des salariés, mais de plus en plus l'option d'une cellule externe est privilégiée. ☑

Gabriella Cairo
Juriste, diplômée de victimmologie.
Coach d'entreprise sur les problématiques de manipulation et de harcèlement, elle accompagne également les victimes dans leurs démarches de salut par des méthodes spécifiques

gc.audonia@gmail.com
audonia.blogspot.fr

Gabriella Cairo interviendra au Luxembourg le 19 février 2013 pour PwC's Academy.

L'avènement de l'intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle (IE), ou intelligence relationnelle, est la capacité à percevoir, identifier et contrôler ses émotions, et celles des autres.

Chacun aspire, et plus que jamais, à s'épanouir dans sa vie professionnelle autant que dans sa vie privée. On recrute sur le QI, mais on engage sur le QE. Il est évident qu'une équipe de collaborateurs bien « construite » peut effectuer un travail remarquable. Une équipe en déséquilibre émotionnel peut, quant à elle, faire des ravages et mettre la crédibilité de la société en péril. Sachant que votre meilleure publicité, c'est votre personnel... CQFD.

Une formation à l'intelligence émotionnelle

Le but d'une formation à l'intelligence émotionnelle est d'apprendre à déterminer son mode de fonctionnement par rapport à soi, à ses collaborateurs, à son entreprise, et aussi à ses clients. Et de déceler les attitudes gagnantes de votre personnalité.

La mondialisation des marchés accroît la concurrence. Ce ne sont plus les produits qui font la différence, mais c'est VOUS, votre « capital sympathie », qui fera d'un produit ordinaire un produit exceptionnel. Car un achat est toujours un acte émotionnel.

Un groupe soudé et homogène, complémentaire, pourra déterminer des objectifs précis et les atteindre...

La journée de formation aboutit à une meilleure conscience de soi, de ses forces et de ses faiblesses. Bien se connaître procure une confiance en soi améliorée par l'anticipation du moment critique, des peurs. Certains responsables des Ressources humaines donnent une image d'eux, à leur équipe, qui n'est pas leur véritable personnalité, inconsciemment. A l'heure où le fait d'avoir du travail est un luxe, peut-on se permettre d'y laisser une part d'inconscient ? Gérer une équipe et savoir quel impact notre comportement a sur nos collaborateurs devient primordial. Cela, aucun ordinateur ne le permet ! Le 21e siècle est appelé le « Siècle du cerveau ». C'est là que nous devons encoder les bonnes données. Et on parle bien de cerveau gauche, cognitif et de cerveau droit ... émotionnel.

Une ambiance de travail valorisante

La première utilisation du terme IE, vient du psychiatre allemand, Hanscarl Leuner, en 1966. Elle est seulement reprise en 1990 par les Américains Peter Salovey et John Mayer, et popularisée en 1995 par le journaliste scientifique Daniel Goleman. Nous sommes donc au début du développement de cette valorisation des émotions et d'une intelligence différente de celle qui faisait référence jusque-là et était mesurée par le QI. On admet actuellement qu'aucun être humain ne laisse ses émotions à la porte de l'entreprise. Par contre, apprendre à se connaître, à avoir conscience de ses émotions afin de mieux les maîtriser et les gérer est une donnée nouvelle. La communication et l'empathie sont des facteurs de réussite.

Le savoir ne suffit pas

Bien entendu, chaque poste doit être pourvu par une personne compétente. Une équipe émotionnellement intelligente n'est pas une bande de joyeux lurons, travaillant sans aucune stratégie. L'ouverture d'esprit et l'écoute permettent un *brainstorming* permanent et développent la créativité d'une entreprise. Pouvoir recruter une personnalité, l'intégrer dans une fonction qui lui convient est un challenge pour les DRH. Une bonne connaissance des différentes personnalités est un atout primordial pour avoir des équipes pleines d'énergie, d'idées, d'envies... Tout aussi important que la précision du « client idéal », l'approche du « candidat idéal » détermine les résultats attendus. ☑

Françoise Couset
Consultante en entreprise
Formations en équipes
Accompagnement individuel
francoise.couset@gmail.com

Une journée de formation à l'intelligence émotionnelle est programmée en février à Arlon.

Les profils Nuances®

Le nouvel outil proposé par ADT-Center

Dans le cadre de son service de Development Center, ADT-Center s'est doté d'un nouvel outil de développement personnel et de connaissance de soi. Florence Tollet, seule professionnelle actuellement certifiée aux profils Nuances® au Luxembourg, nous en explique le fonctionnement et les bénéfices que peuvent en retirer les entreprises et les personnes.

Tout d'abord, qu'est-ce que les profils Nuances® ?

L'outil utilise un système symbolique de 4 couleurs, le rouge, le jaune, le vert et le bleu, représentant chacune un style de comportements différents. Ainsi, un rouge, par exemple, serait quelqu'un de plutôt énergique, fonceur, direct. Mais nous sommes tous un subtil mélange des 4 couleurs, ce qui fait notre richesse. Un questionnaire en ligne d'une trentaine de questions permet de dessiner le profil d'une personne. L'exercice consiste ensuite à interpréter et analyser l'importance de chacune des couleurs qui apparaissent dans le profil. C'est ce que je fais, tout en « nuances », lors d'un long débriefing avec la personne concernée, qui participe activement à l'analyse. Ces couleurs permettent de mettre en avant trois indicateurs, à savoir les actions, les pensées et les ressentis à un moment donné. C'est ce qu'on appelle le profil de Phase. L'analyse permet aussi d'indiquer les tendances naturelles du comportement. C'est ce qu'on appelle le profil de Base.

Cela permet donc de voir comment la personne s'adapte à une situation bien précise…

En effet, la position des indicateurs sur la grille colorée fournit des informations sur la manière dont la personne perçoit et réagit face à ses émotions ou à celles des autres, sur la manière dont elle réfléchit et prend des décisions. Cela donne également une bonne indication sur la façon dont elle se met en action, adapte son rythme de travail, sa méthodologie et utilise sa capacité à réaliser une ou plusieurs tâches. Enfin, cet outil est un facilitateur de changement car il ouvre sur les potentiels d'évolution de la personne. Il est important de préciser qu'on ne fige rien dans une typologie prédéfinie, ce qui différencie cette méthode d'autres outils bien connus. Ça la rend beaucoup plus riche.

Vous parliez de profil de Base et de profil de Phase. Au final, sont-ils si différents ?

Ils peuvent l'être. Tout dépend de ce que la personne vit actuellement et du « masque » qu'elle souhaite montrer aux autres. L'outil peut nous donner des pistes sur les difficultés qu'elle rencontre à un moment précis ou sur un quelconque changement de sa personnalité face à un environnement donné. C'est la différence des couleurs entre le profil de Base et de Phase qui permet, lors du débriefing avec la personne, de se rendre compte de la façon dont elle vit la situation. C'est ainsi que nous pouvons accentuer, par du coaching, les couleurs qu'elle doit activer pour surmonter une difficulté rencontrée.

L'équipe de ADT-Center – De g. à dr. : **Sara Fiegler**, consultante, **Pascale Kohn**, assistante RH, **Josiane Eippers** et **Joëlle Letsch**, Managing Partners, **Florence Tollet**, consultante, et **Marie-Laure Jacquet**, Senior consultant.

Photo-Focalize/Emmanuel Claude

Dans quels contextes précis ces tests sont-ils utilisés ?

Ils peuvent être utilisés pour aider les managers à développer leur efficacité en apprenant à adapter leur comportement à la personnalité de leurs collaborateurs dans une situation spécifique. L'utilisation des couleurs rend le modèle ludique et donc facile à utiliser. Les profils Nuances® sont également utiles pour les collaborateurs, simplement pour mieux prendre conscience de leurs atouts et de leurs freins afin d'améliorer leur efficacité au quotidien. Nous pouvons aussi les utiliser lors de *workshops* pour créer une synergie d'équipe. Les profils de chaque membre de l'équipe sont alors positionnés sur une grille en couleur, facilitant la compréhension et l'acceptation des différences et donnant à chacun des clés pour mieux adapter sa communication aux différentes personnalités qui composent l'équipe. C'est un exercice de *team building* original. Ils sont utiles également pour prévenir ou gérer des conflits, le manager disposant des éléments d'analyse propres à chaque personnalité. Les profils Nuances® sont aussi utilisés dans un contexte privé pour une personne cherchant à mieux se connaître, dans le cadre d'une réorientation de carrière, par exemple. Sur le plan européen, les grandes entreprises les utilisent depuis de nombreuses années. Au Luxembourg, plusieurs de nos clients ont été séduits par leur efficacité, leur flexibilité et leur facilité d'utilisation. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset

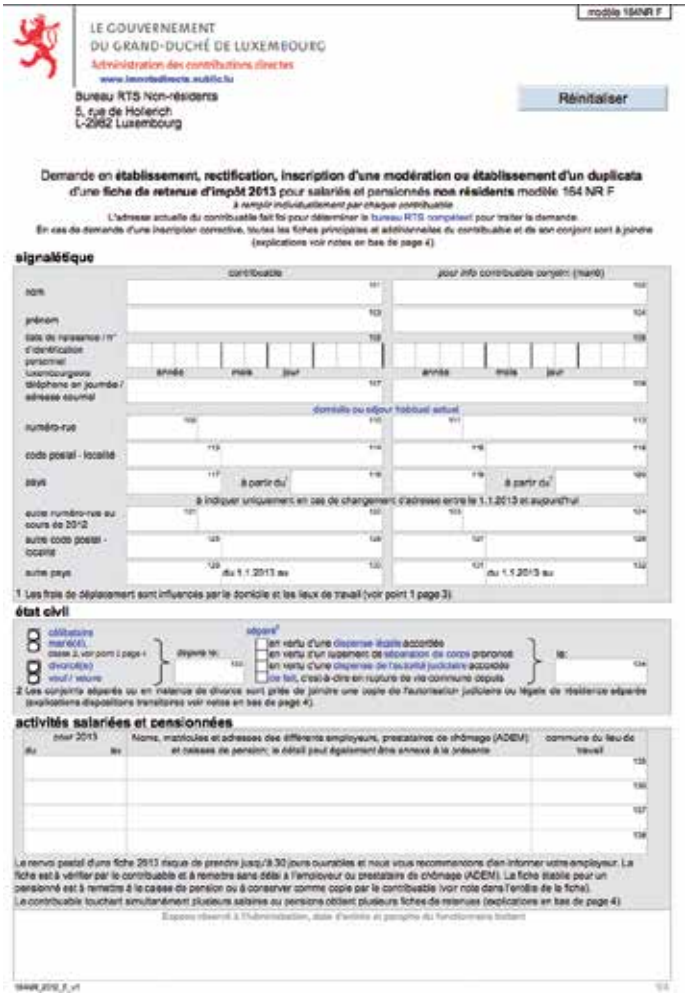
Fiche de retenue d'impôt : mode d'emploi

Annuellement, chaque employé doit remettre sa fiche de retenue d'impôt à son employeur. Ce document permet de certifier la situation familiale du salarié ainsi que les déductions à appliquer pour effectuer correctement la retenue d'impôt sur son salaire.

L'employeur a donc quelques responsabilités quant à cette fiche de retenue. De même, chaque salarié doit s'assurer de son obtention, dont les modalités changent pour 2013. Une fois obtenue, le salarié peut ajuster son impôt mensuel en y faisant porter certaines déductions.

Les responsabilités de l'employeur

Obtenir toutes les cartes d'impôt de ses salariés reste souvent une gageure pour les employeurs face aux quelques irréductibles qui ne les rendent jamais. En l'absence de cette fiche de retenue après le 1er mars, l'employeur a l'obligation d'effectuer la retenue d'impôt selon les conditions prudentielles en appliquant la classe d'impôt pour célibataire (classe I) avec un minimum de 33 % d'impôt. En cas de contrôle fiscal, l'employeur qui n'a pas pu recueillir les cartes d'impôt est redevable auprès de l'Administration des Contributions de cet impôt maximal s'il ne l'a pas prélevé. L'impact d'un redressement est assez vite significatif puisque ce nouveau calcul sur base d'un taux de 33 % peut s'appliquer rétroactivement sur cinq années.


LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Administration des contributions directes

Bureau RTS Non-résidents
5, rue de Hollerich
L-2982 Luxembourg

Réinitialiser

Demande en établissement, rectification, inscription d'une modération ou établissement d'un duplicata d'une fiche de retenue d'impôt 2013 pour salariés et pensionnés non résidents modèle 164 NR F

signalétique

état civil

activités salariées et pensionnées

(1) http://www.impotsdirects.public.lu/formulaires/fiches_d_impot/2013/164_NR_EM_2013_FR.pdf

De plus, l'employeur doit appliquer la retenue à la source conformément aux instructions reprises sur la fiche de retenue. À la clôture de la paie, l'employeur établit le décompte annuel et édite les extraits de compte. Il complète ensuite le dos de la fiche de retenue d'impôt et la retourne à l'Administration des Contributions au plus tard pour le 1er mars.

Les responsabilités du salarié

Chaque salarié doit s'assurer qu'il reçoit bien sa fiche de retenue d'impôt en début d'année avant la fin mars au plus tard.

À partir de 2013, l'Administration des Contributions éditera toutes les fiches de retenue, jusqu'ici émises par les communes pour les contribuables résidents. Afin de faciliter les démarches, celles-ci seront automatiquement émises à partir des informations recueillies via le recensement fiscal et les informations du Centre Commun de la Sécurité Sociale. Ainsi, chaque affiliation ou modification de situation qui est à enregistrer auprès de la commune entraînera l'envoi automatique d'une fiche

Chaque salarié doit s'assurer de l'obtention de sa fiche de retenue, dont les modalités changent pour 2013. Une fois obtenue, le salarié peut ajuster son impôt mensuel en y faisant porter certaines déductions

de retenue d'impôt par l'Administration des Contributions.

Quant aux contribuables non-résidents, ils devront demander leur toute première fiche de retenue d'impôt en complétant le formulaire et en joignant les pièces justificatives [1]. Les années suivantes, ils recevront à domicile une lettre de validation mentionnant les informations qui seront reprises sur la prochaine fiche, il incombe au salarié de renvoyer la lettre avec les modifications à prendre en compte si nécessaire. À défaut de réponse, l'Administration éditera les fiches de retenue sur base des informations à sa disposition.

Le contribuable peut cependant demander à faire modifier sa fiche en y faisant porter certaines dépenses déductibles, en produisant les justificatifs et en complétant les formulaires de modification disponibles sur le site de l'Administration des Contributions.

LES DÉDUCTIONS À FAIRE PORTER SUR LA FICHE DE RETENUE D'IMPÔT

Les déductions pour le contribuable résident

Le contribuable résident peut faire porter sur sa fiche de retenue d'impôt certaines dépenses afin de réduire son impôt mensuel sans attendre la déclaration d'impôt.

Outre les frais de déplacement définis par l'Administration des Contributions, le contribuable peut également faire porter des frais d'obtention pour des montants supérieurs à 540 EUR par an (forfait accordé d'office) s'il encourt des frais dans le cadre de son activité salariée, comme, par exemple, certaines dépenses pour une formation professionnelle qualifiante en lien avec son emploi.

De plus, sont notamment déductibles en tant que dépenses spéciales :

- → les primes d'assurances pour leur montant réel ou les primes à des caisses d'épargne logement dans la limite de 672 EUR par personne faisant partie du ménage fiscal et ce, pour chaque type de dépense ;
- → les intérêts débiteurs. À compter de 2013, la loi fiscale a ramené le plafond de déductibilité des intérêts débiteurs à 336 EUR par membre du ménage fiscal ;
- → les primes versées à un contrat de prévoyance-vieillesse dans la limite de 1.500 EUR par contractant dans le ménage, cette limite augmentant avec l'âge jusqu'à 3.200 EUR maximum (de 55 à 74 ans) par an ;
- → les arriérages de rentes et de charges permanentes comme les rentes payées à un ex-conjoint jusqu'à 23.400 EUR par an par ex-conjoint.

Peuvent également être déductibles comme charges extraordinaires des dépenses inévitables et exceptionnelles. Ainsi, les contribuables résidents peuvent faire porter :

- ➢ sous certaines conditions, des dépenses de maladie non remboursées ou liées à un décès, ou encore des frais pour l'entretien d'un parent nécessiteux ;
- ➢ un abattement pour frais de domesticité ou de garde d'enfant limité à 300 EUR par mois ;
- ➢ si un enfant ne fait plus partie du ménage, mais que le parent participe pour plus de 50 % à ses frais d'entretien, il peut demander un abattement de maximum 3.480 EUR par an par enfant de moins de 21 ans (sauf s'il poursuit ses études) ;
- ➢ un crédit d'impôt monoparental de maximum 750 EUR par an.

Les déductions pour le contribuable non-résident

Le contribuable non-résident n'a pas directement le bénéfice de certaines déductions via les salaires, mais seulement via la déclaration d'impôt si le contribuable opte pour être imposé comme un résident (sous certaines conditions définies par la loi). Cela concerne toutes les dépenses spéciales visées ci-dessus et les charges extraordinaires, à l'exception de l'abattement pour l'entretien des enfants ne faisant pas partie du ménage. Il peut en revanche faire porter les frais d'obtention.

Faire modifier sa carte d'impôt peut donc, dans certains cas, permettre au salarié de recevoir un salaire net plus élevé en bénéficiant directement, via son salaire, des déductions de certaines dépenses sans attendre la fin d'année. ☑

En l'absence de cette fiche de retenue après le 1er mars, l'employeur a l'obligation d'effectuer la retenue d'impôt selon les conditions prudentielles en appliquant la classe d'impôt pour célibataire (classe I) avec un minimum de 33 % d'impôt

Photo-PricewaterhouseCoopers, Société coopérative
Photographer : Blitz agency

Vinciane Istace
Associée, Human Capital

Nelly Mazzarol
Directrice, Payroll & Employee Servicing

PwC Luxembourg

Elaborer sa nouvelle *car policy*

Subtilité et équilibre

Si la frontière entre « outil de travail » et « outil de motivation » n'est pas toujours très claire, rappelons que le véhicule d'entreprise reste très souvent la 2e position en termes de coût au sein des sociétés. La crise étant, les cordons de la bourse se resserrent, timing idéal pour revisiter ou créer sa *car policy*.

Le 19 février prochain, dans le cadre de son prochain Fleet Morning, Automotion et ses invités s'efforceront d'y voir plus clair et de vous proposer les solutions indispensables au bon équilibre d'une gestion de parcs d'entreprises.

Crise et restrictions budgétaires

Une nouvelle *car policy* est un outil indispensable, il est donc temps de penser à sa création. Mais attention, l'exercice est périlleux, il ne s'agit pas de privilégier uniquement la réduction des dépenses au détriment de la motivation de son personnel. Coucher sur papier les règles que l'on souhaite voir appliquées relève souvent d'un véritable parcours du combattant. Votre *car policy* devra donc vivre dans le temps et aborder dès aujourd'hui les critères qui seront sans aucun doute prépondérants dans un futur proche, sans oublier les valeurs de votre entreprise.

Rester à l'écoute des offres du marché peut très certainement vous aider dans votre démarche. Ainsi, les constructeurs sont aujourd'hui en mesure de vous proposer des motorisations plus faibles, moins polluantes, tout en vous offrant un niveau de puissance équivalent (*down sizing*). Il vous reviendra alors d'intégrer ces modèles dans la liste de choix à l'attention de vos conducteurs. Ceci constituant à la fois une amélioration sur le plan économique, mais également environnemental.

> Votre *car policy* devra donc vivre dans le temps et aborder dès aujourd'hui les critères qui seront sans aucun doute prépondérants dans un futur proche, sans oublier les valeurs de votre entreprise

Qui fait quoi ?

Lors de notre conférence du 19 février prochain, nous aborderons les différents éléments à respecter par les deux parties (employeur/utilisateur) afin de permettre une utilisation optimale du véhicule d'entreprise.

Il va de soi que si les critères traditionnels, entendez « utiliser le véhicule en bon père de famille, respecter la législation en vigueur, etc. » doivent impérativement être présents dans votre document, il vous est vivement conseillé d'aborder également les éléments les plus sensibles :

- les contraventions : à charge ou non du conducteur ;
- les franchises : à charge ou non du conducteur ;
- l'immobilisation temporaire du véhicule, en situation de repos d'accouchement, maladies, congés...

Dans le cas des contraventions, l'employé sera tenu de se conformer au code de la route et honorer sans condition l'avertissement taxé.

Il va de soi que le montant des franchises sera à charge de l'une ou de l'autre partie, mais toujours clairement indiqué dans le règlement d'ordre interne remis aux conducteurs lors de l'action de leur véhicule. ☑

Jean-Luc Vanquin
Automotion

Nous vous invitons à réserver dès aujourd'hui votre place au prochain Fleet Morning afin de découvrir ensemble les subtilités qui vous permettront de rédiger aisément votre propre *car policy*. Inscription : contact@automotion.lu – **www.automotion.lu.**

Immigration et droit du travail

La cour d'appel a récemment été amenée à toiser les questions de la validité et de l'exécution d'un contrat de travail conclu avec un ressortissant de pays tiers [1] non muni de l'autorisation de séjour pour travailleur salarié.

S'agissant de la première question, la cour d'appel a confirmé la validité d'un contrat de travail conclu avec un ressortissant de pays tiers non muni de l'autorisation de séjour pour travailleur salarié dans les termes suivants : *« Le contrat de travail conclu en l'absence d'une autorisation de séjour et/ou de travail n'est pas nul »* [2] et *« la validité du contrat de travail n'est pas affectée par l'absence dans le chef du salarié d'un titre de séjour pour travailleur salarié »* [3].

La position de la cour d'appel s'explique aisément dans la mesure où la conclusion d'un contrat de travail avec un ressortissant de pays tiers est une des conditions essentielles de l'obtention de l'autorisation de séjour en vue d'une activité salariée (article 42(1) point 4 de la loi modifiée du 29 août 2008 relative à la libre circulation des personnes et de l'immigration [4]).

Si la validité d'un tel contrat de travail ne fait par conséquent pas de doute, se pose la question de son exécution. Sachant qu'un ressortissant de pays tiers n'a pas le droit d'exercer une activité salariée, à moins d'y avoir été autorisé par le ministre ayant l'immigration dans ses attributions, selon les critères et la procédure énoncés dans la loi modifiée du 29 août 2008, et que l'occupation d'un ressortissant de pays tiers en séjour irrégulier est strictement interdite, l'exécution d'un contrat de travail conclu avec un ressortissant d'un pays tiers ne peut être que postérieure à l'obtention de l'autorisation de séjour pour travailleur salarié requise.

Si ce principe semble acquis, il peut arriver toutefois que l'employeur se retrouve dans une situation contradictoire : d'un côté, il ne peut pas occuper un ressortissant d'un pays tiers non muni de l'autorisation requise, et de l'autre côté, l'employeur peut se retrouver lié par un contrat qu'il a conclu sur base de l'article 42(1) point 4 précité, alors que la conclusion de ce contrat de travail est une condition de l'obtention d'une telle autorisation.

En effet, dans une des affaires précitées [5], la cour d'appel avait estimé que le contrat de travail était entré en vigueur à la date contractuellement prévue par les parties, à un moment où l'obtention de l'autorisation de séjour pour travailleur salarié n'était pas acquise, dans la mesure où le contrat de travail ne contenait pas explicitement une clause conditionnelle suivant laquelle son entrée en vigueur était soumise à l'obtention de cette autorisation et qu'il résultait de plus des faits de l'espèce que le contrat avait été exécuté.

La cour retient en effet que *« le contrat de travail est entré en vigueur le 1er mars 2009. Son exécution est de ce fait présumée à partir de la date contractuellement retenue, de sorte qu'il appartient à celui qui invoque son inexécution de l'établir »*. Dans un tel cas, après avoir confirmé la validité du contrat de travail et constaté son entrée en vigueur et son exécution, la cour d'appel a considéré que *« ledit contrat de travail est illégal, son exécution étant notamment passible de sanctions pénales prévues tant à l'égard du salarié que de l'employeur, de sorte que les parties peuvent à tout moment, et même avec effet immédiat, mettre un terme à leur relation de travail »*.

Autrement dit, et sans remettre en cause la validité du contrat de travail (ni selon nous, d'ailleurs, devoir remettre en cause sa légalité), son exécution en violation des dispositions relatives à la libre circulation des personnes et de l'immigration, notamment avant ou à défaut d'obtention d'une autorisation de séjour pour travailleur salarié, engendre une situation illégale à laquelle l'employeur doit, selon la jurisprudence, mettre un terme par voie d'un licenciement avec effet immédiat. La cour a en effet expressément dit que cette occupation illégale constituait un motif grave rendant immédiatement et définitivement impossible tout maintien des relations de travail.

Il est important également de rappeler, malgré l'illégalité de l'occupation, *« […] l'obligation de l'employeur de s'acquitter du paiement du salaire stipulé au contrat de travail dès lors que l'article 146 de la loi dispose que l'employeur qui aura occupé un travailleur étranger non muni de l'autorisation de séjour pour travailleur salarié doit verser a) à la personne employée illégalement, le salaire avec les accessoires conformément aux dispositions législatives ou réglementaires ou conventionnelles applicables à son emploi, pour toute la période d'occupation, déduction faite des sommes antérieurement perçues à ce titre pendant la période concernée, b) l'ensemble des cotisations sociales et impôts impayés »*.

Dans l'autre affaire traitée [6], où l'autorisation de séjour n'était

> L'exécution d'un contrat de travail conclu avec un ressortissant d'un pays tiers ne peut être que postérieure à l'obtention de l'autorisation de séjour pour travailleur salarié requise

cependant pas requise (il s'agissait en effet d'un ressortissant roumain qui avait la qualité de membre de la famille d'un ressortissant de l'Union), le président de la 8e chambre de la cour d'appel a également rappelé ces principes. En cas d'embauche d'un ressortissant de pays tiers, l'employeur est donc avisé d'inclure dans le contrat de travail une clause conditionnelle suivant laquelle son entrée en vigueur est soumise à l'obtention du titre de séjour pour travailleur salarié. Comme la cour d'appel l'a souligné, l'autorisation ministérielle accordée à un ressortissant de pays tiers d'exercer une activité salariée est génératrice de droits pour l'avenir, de sorte que toute activité, sur le territoire luxembourgeois, exercée en vertu du contrat de travail est interdite avant l'obtention de l'autorisation de séjour requise.

Si, un employeur occupe la personne avant l'obtention de l'autorisation requise, l'occupation étant illégale, il devra y mettre fin immédiatement et, d'après la jurisprudence, résilier avec effet immédiat le contrat de travail. L'employeur sera néanmoins tenu de payer les salaires et cotisations pour la période d'occupation illégale. ☑

Me Gabrielle Eynard
Senior Associate
Avocat à la Cour

Me Sabrina Bodson
Associate
Avocat aux barreaux de Bruxelles et de New York

Allen&Overy Luxembourg

(1) Une personne qui n'est ni citoyenne de l'Union européenne, ni ressortissante d'un Etat partie à l'Accord sur l'Espace économique européen (l'Islande, le Liechtenstein et la Norvège), ni ressortissante de la Confédération suisse.

(2) Ordonnance du 8 novembre 2012.

(3) Arrêt du 22 novembre 2012, n° 37423 du rôle.

(4) Art. 42(1) : « *L'autorisation de séjour et l'autorisation de travail, dans les cas où elle est requise, sont accordées par le ministre au ressortissant de pays tiers pour exercer une activité salariée telle que définie à l'article 3, après avoir vérifié si, outre les conditions prévues à l'article 34, les conditions suivantes sont remplies :*

1. *il n'est pas porté préjudice à la priorité d'embauche dont bénéficient certains travailleurs en vertu de dispositions européennes ou nationales;*
2. *l'exercice de l'activité visée sert les intérêts économiques du pays;*
3. *il dispose des qualifications professionnelles requises pour l'exercice de l'activité visée;*
4. *il est en possession d'un contrat de travail conclu pour un poste déclaré vacant auprès de l'Agence pour le développement de l'emploi dans les formes et conditions prévues par la législation afférente en vigueur.* »

(5) Arrêt du 22 novembre 2012, n° 37423 du rôle.

(6) Ordonnance du 8 novembre 2012.

Licenciement économique : les choix de l'employeur

La situation économique actuelle conduit malheureusement de nombreux employeurs à devoir procéder à des licenciements fondés sur les nécessités du fonctionnement de l'entreprise, de l'établissement ou du service. Le Code du travail parle alors de licenciement économique.

Cette notion de la nécessité du fonctionnement de l'entreprise [1] est cependant large et l'employeur doit veiller à justifier correctement les circonstances d'un licenciement économique, comme l'a récemment rappelé un arrêt de la cour d'appel de Luxembourg [2] :

Le contexte économique

Fonder un licenciement sur les nécessités du fonctionnement de l'entreprise, de l'établissement ou du service impose de justifier, de manière explicite et documentée, la situation économique de l'entreprise.

Ainsi, l'employeur doit nécessairement prouver la situation économique réelle de son entreprise, en veillant à ne pas se limiter à une période et/ou à un secteur trop restreint [3]. A cette fin, il devra produire des documents comptables pertinents.

De même, la réorganisation à l'origine de la décision de rupture du contrat de travail doit être réelle et objectivement vérifiable [4].

Tel n'était pas le cas dans un arrêt du 12 juillet 2012. L'employeur n'avait mentionné aucun chiffre précis et s'était satisfait d'évoquer une nécessaire réorganisation de l'entreprise, dans des secteurs affectés par un prétendu ralentissement des affaires. La cour d'appel a donc logiquement confirmé l'absence de motifs et qualifié le licenciement d'abusif.

La relation causale

Outre la description d'un contexte économique, l'employeur doit également démontrer le lien indiscutable entre la nécessité de réorganisation et l'incidence de cette réduction du personnel sur l'emploi du salarié licencié. Ainsi, l'analyse de la lettre de licenciement doit mentionner très clairement le lien entre le congédiement et la réorganisation, soit la raison pour laquelle un poste ou une catégorie de poste est concernée [5].

Or, dans l'arrêt susmentionné du 12 juillet 2012, l'employeur a insuffisamment prouvé cette causalité, la cour estimant qu'il n'était pas démontré en quoi la charge salariale des postes visés par la réorganisation était trop importante par rapport au chiffre d'affaires et compromettait la pérennité de l'entreprise.

Le choix d'un salarié

Par principe, l'employeur est seul responsable du risque inhérent à l'exploitation de son entreprise et donc seul titulaire du pouvoir de direction. Ainsi, il décide seul de la politique économique de son entreprise, de son organisation interne et des modalités techniques de son fonctionnement qui peuvent être aménagées. Dès lors, le juge ne saurait à aucun titre se substituer à lui dans l'appréciation de l'opportunité des mesures prises, quelles que soient les répercussions au regard de l'emploi [6].

Certaines décisions sont donc allées jusqu'à accepter le fait que l'employeur, qui a rapporté la preuve du caractère réel et sérieux de la mesure de réorganisation, n'ait pas à justifier le choix des personnes touchées par cette mesure. En effet, il a été considéré que ce choix était discrétionnaire et qu'il n'appartenait donc pas à la juridiction du travail d'en apprécier l'opportunité [7]. Cependant, la majorité des décisions démontre l'effectivité d'un contrôle plus ou moins poussé des raisons qui peuvent justifier la décision de licencier un salarié plutôt qu'un autre.

Ainsi, dans l'arrêt du 12 juillet 2012, la cour a retenu que les raisons qui avaient conduit l'employeur à licencier un salarié en particulier étaient insuffisamment précises, de sorte que le licenciement était dépourvu de cause [8].

Il doit toutefois être souligné que les critères retenus par l'employeur relèvent de son seul pouvoir d'appréciation. Ainsi, le salarié ne peut imposer à l'employeur l'adoption d'un autre critère, quand bien même il l'estimerait plus adéquat, son seul recours étant alors de démontrer le caractère fallacieux des critères [9] retenus. ☑

Me Céline Lelièvre
Avocat à la Cour
Associée

Me Thomas Alberti
Avocat
Collaborateur

DCL Avocats

(1) Article L-124-1 du Code du travail.
(2) Cour d'appel 12/07/2012, n° 37495 du rôle.
(3) Tribunal du travail de Luxembourg 20/03/2009, n°1166/2009 du rôle.
(4) Cour d'appel 22/04/1994, n° 28129 du rôle.
(5) Cour d'appel 26/10/1995, SUD BOISSON c/ BARBI, n° 16938 du rôle et Cour d'appel 16/03/2006 INNOTEC S.A. c/ PRIETO, n° 28845 du rôle.
(6) Cour d'appel 24/06/2010, n° 32919 du rôle.
(7) Cour d'appel 14/12/2006 SATURNINO c/ PERRARD, n° 30954 du rôle.
(8) Voir également cour d'appel 15/05/1997, n° 19897 du rôle.
(9) Cour d'appel 21/12/2006 BRINCK c/ COMMUNISIS, n° 31041 du rôle.

Accompagnement d'un plan social

Concilier les intérêts de l'employeur et de l'employé par l'instauration d'une cellule d'écoute

Ces derniers mois, plusieurs plans sociaux ont été annoncés sur la place luxembourgeoise et de nombreux employés se sont retrouvés dans la tourmente.

Une fois les négociations avec les partenaires sociaux entamées, une longue et difficile attente est enclenchée. Cette période est extrêmement stressante pour tous. Puis survient l'annonce du licenciement pour certains et, pour d'autres, le soulagement de ne pas faire partie des personnes licenciées dans un premier temps. Dans un second temps peut survenir un sentiment de culpabilité vis-à-vis de leurs collègues.

Lors d'un plan social, il est impératif de prendre soin des sentiments et des émotions des employés licenciés, mais aussi des personnes n'étant pas directement impactées par le licenciement collectif.

Dans ce cadre de l'accompagnement de restructuration, la mise en place d'une cellule d'écoute ouverte à tous, tant aux personnes licenciées qu'à leurs collègues, est généralement très appréciée.

Dans l'espace de cette unité, un consultant formé à l'accompagnement aura pour mission d'être à l'écoute et d'entendre les sentiments de colère, de détresse, de frustration, de culpabilité et de révolte que le contexte d'un plan social peut engendrer. Il s'agit d'un espace de partage et d'expression, de prise en charge des personnes qui légitimement se sentent incomprises.

Ecouter et accompagner

Le seul licenciement en soi est, par définition, une expérience traumatisante qui entame la confiance en soi, même si l'on sait que la qualité ou la performance de l'employé licencié dans ce contexte ne sont pas remises en cause.

De notre expérience, la mise en place d'un plan social provoque souvent des situations extrêmement complexes à gérer pour tous. En effet, rares sont les cas où les personnes licenciables quittent immédiatement l'entreprise.

Souvent, on informera certains employés de leur départ qui n'aura lieu que bien des semaines plus tard pour des raisons différentes. Nous avons expérimenté des situations où, dans le cadre d'un transfert d'unité de fabrication industrielle, les personnes à licencier ultérieurement ont formé les ouvriers à leurs outils de fabrication. Parfois, certaines fonctions de support continuent l'activité opérationnelle jusqu'à la fermeture complète de leur centre.

Ce sont des situations très cruelles et difficiles à vivre émotionnellement tant pour les personnes licenciées que pour leurs collègues qui ne sont pas impactés. Les managers des entreprises touchées par un plan social doivent souvent gérer des équipes mixtes composées de personnes qui seront licenciées et de personnes qui resteront dans l'entreprise.

Dans ces cas difficiles, le consultant de la cellule d'écoute a pour responsabilité de s'assurer que la gestion d'équipe est réalisée en toute intégrité, avec éthique, et que les personnes à licencier ultérieurement sont respectées et traitées avec dignité.

Il écoutera les managers qui éprouvent des difficultés à mettre en œuvre une gestion d'équipe juste et ne savent peut-être pas vers qui se tourner. Le consultant aura pour rôle de conseiller le manager en difficulté afin qu'il prenne en charge ses équipes avec bienveillance et empathie.

Le consultant de la cellule d'écoute aura la mission d'informer à la fois la délégation et la direction s'il constate des manquements à cet égard, tout en garantissant la confidentialité et l'anonymat des intervenants.

Aller de l'avant

La cellule d'écoute devient un endroit sécurisé au sein de l'entreprise où l'on a la possibilité d'exprimer tous ses griefs, ses états d'âme, les émotions ressenties, les incidents observés et les perceptions que l'on a de la situation de crise.

Ainsi, souvent, les personnes qui seront licenciées ultérieurement ressentent la gêne de leurs collègues ou de leurs managers et expriment une réelle souffrance d'être traités comme des victimes. Ils vivent cette expérience comme une atteinte supplémentaire à leur intégrité et cela peut affecter leur estime de soi.

La cellule d'écoute permet aussi aux personnes licenciées de discuter de manière ouverte avec une personne indépendante de leurs choix pour leur reconversion professionnelle en termes de formation ou de redéfinition de projets pour l'avenir. Le consultant de la cellule d'écoute justifie d'une bonne connaissance des formations et des certifications disponibles sur le marché national et

transfrontalier ainsi que du paysage économique et des employeurs éventuels sur base du projet et du profil de compétences de la personne qui le consulte.

Cette unité a également pour objectif de veiller à ce que les employés licenciés reçoivent toutes les informations utiles relatives à leur situation individuelle et aux démarches administratives à effectuer en fonction de leur lieu de résidence.

Le feedback des personnes qui ont fait appel à la cellule d'écoute est généralement très positif et elles témoignent qu'il s'agit d'une entité qui leur fut très aidante dans la situation de crise. Une employée licenciée s'exprime en ces termes : « *Notre consultante de la cellule d'écoute est toujours disponible pour nous. Elle trouve les mots justes et comprend ma souffrance alors que j'ai l'impression que peu de personnes peuvent réellement se mettre à ma place* ».

Un délégué du personnel souligne que la cellule d'écoute a permis de mettre en évidence des dysfonctionnements en termes de gestion d'équipe et de les aborder sereinement avec la direction, malgré le contexte. Il ajoute qu'elle a contribué à anticiper des problèmes administratifs pour les employés qu'il représentait. ☑

Photo-PricewaterhouseCoopers, Société coopérative
Photographer : Blitz Agency

Christian Scharff
Associé

Bénédicte Burioni-Dupont
Directrice

PwC Luxembourg

Les politiques de vieillissement actif au Luxembourg

En 1997 fut lancé au niveau européen le processus Plan d'action national pour l'emploi. Cette initiative demandait aux Etats membres de l'Union de produire un plan d'action destiné à doper l'emploi et à corriger certains problèmes sur les marchés du travail. Ce processus eut à prendre en compte le vieillissement actif en proposant des mesures concrètes.

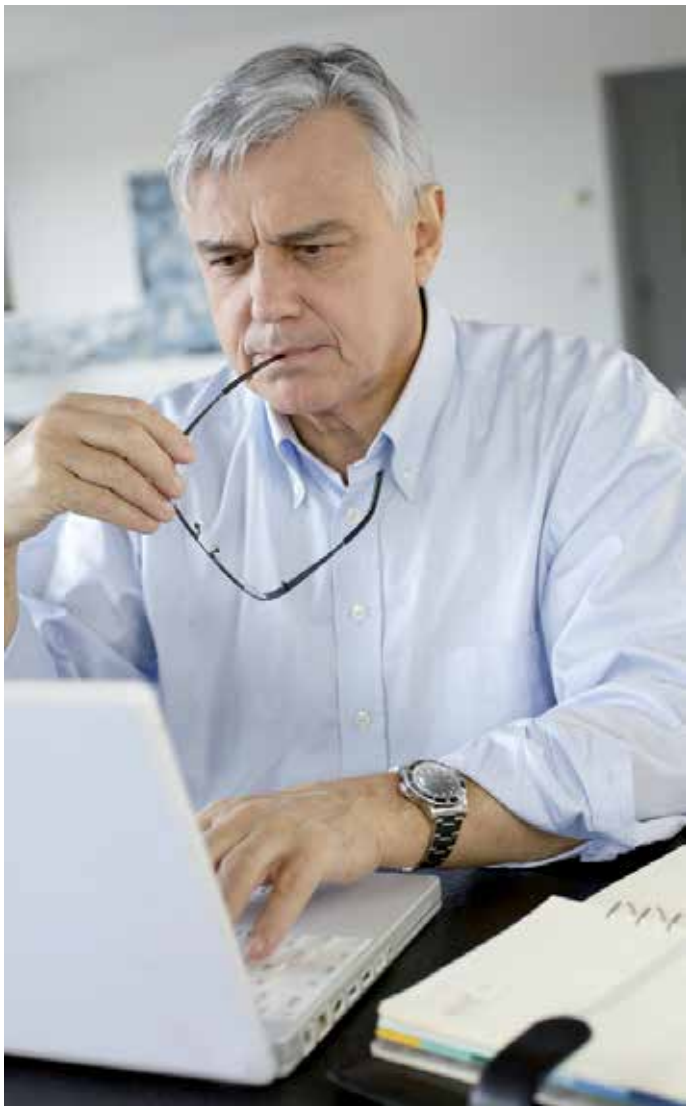
Il existe plusieurs types de politiques destinées à mettre en œuvre les mesures permettant de prolonger la vie active des travailleurs âgés :

- les politiques « défensives » de maintien dans l'emploi : elles doivent inciter au maintien en activité par la modification de règles concernant les retraites ;
- les politiques dites « actives » : elles visent à la préservation des capacités des travailleurs âgés ;
- les politiques favorisant le retour à l'emploi des chômeurs âgés[1].

LES MESURES DE POLITIQUES DÉFENSIVES

Réformes dans les régimes des pensions

Une loi du 28 juin 2002 portant sur les régimes de pension a eu pour but essentiel de valoriser sur le plan financier les dernières années de carrière de façon à inciter les salariés à rester plus longtemps en activité. Pour trouver une nouvelle véritable réforme dans le régime des pensions de retraite, il faudra attendre 2012. Cette réforme confirme le système par répartition et le financement tripartite et paritaire entre assurés, employeurs et État. L'âge légal de la retraite fixé à 65 ans n'est pas modifié, ni la pension anticipée à 57 et à 60 ans. La réforme luxembourgeoise relie la durée de la vie active à la longévité. Ainsi, celui qui ne prolonge pas sa carrière professionnelle ne peut pas espérer le même niveau de prestation que celui qui la prolonge.



Invalidité et reclassement professionnel

Par la loi du 25 juillet 2002 concernant l'incapacité de travail et la réinsertion professionnelle, la législation a mis en place des mécanismes réduisant les conditions d'octroi d'une pension d'invalidité en favorisant le reclassement du salarié dans son entreprise à un autre poste de travail ou sur le marché de l'emploi en général, contribuant ainsi à son maintien en activité.

Cette loi s'applique proportionnellement plus souvent à des travailleurs âgés ayant une probabilité plus forte de demander à être en invalidité. En limitant l'accès à l'invalidité, considérée comme l'une des principales possibilités de sorties précoces du marché pour les seniors, la loi sur le reclasse-

Suite page 69 ⇨ •••

On le sait, la Grande Région consiste en un vaste espace de coopération entre ses entités membres. Les relations entretenues entre elles ne peuvent pas mener à une véritable intégration politique pour la seule raison que certaines des entités ne disposent pas de pouvoirs suffisants pour réaliser pareil type d'intégration. La Grande Région et ses institutions ne disposent pas de véritable capacité d'action car les entités membres n'ont pas transféré aux institutions de la Grande Région les compétences nécessaires à agir de concert sur un plan international. En clair, les membres de la Grande Région n'ont pas pouvoir pour déléguer tout ou partie de leurs compétences à un organe supranational capable d'agir à leur place. C'est donc bien la simple coopération et non l'intégration politique qui est de mise dans cet espace.[1]

Toutefois, depuis quelques années, certaines régions et l'Union européenne ont mis au point de nouveaux mécanismes juridiques capables d'aller au-delà de ce problème et de réaliser une coopération transfrontalière plus poussée menant à une certaine forme d'intégration politique.

Franz CLEMENT
EURES / CEPS/INSTEAD

Vers un renforcement de la coopération territoriale dans la Grande Région ?

Le cas du Groupement Européen de Coopération Territoriale Alzette-Belval

De la simple coopération transfrontalière au Groupement Local de Coopération Transfrontalière (GLCT)

Un bon exemple de renforcement concerne la coopération mise en place par l'Accord de Karlsruhe du 23 janvier 1996. [2] Par cet Accord, le Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg, le Gouvernement de la République fédérale d'Allemagne, le Gouvernement de la République française, et le Conseil fédéral suisse agissant au nom des cantons de Soleure, de Bâle-Ville, de Bâle-Campagne, d'Argovie et du Jura, ont conclu une intéressante forme de coopération.

Cet Accord a pour objet de faciliter et de promouvoir la coopération transfrontalière entre les collectivités territoriales et organismes publics locaux français, allemands, luxembourgeois et suisses, dans leurs domaines de compétences et dans le respect du droit interne et des engagements internationaux des parties.

Plusieurs entités particulières peuvent ainsi mener à une coopération renforcée. Il serait fastidieux de toutes les mentionner. Retenons que ce sont essentiellement des communes et districts suisses, des sous-structures administratives allemandes, des régions, départements, groupements et établissements publics français.

Pour le Luxembourg, il s'agit des communes, des syndicats de communes, des établissements publics sous la surveillance des communes, ainsi que les parcs naturels en tant qu'organismes publics territoriaux.

1 F. Clément, La Construction sociale du territoire de la Grande Région : une confusion entre les concepts de coopération et d'intégration, Gouvernance & Emploi, numéro 2, CEPS/INSTEAD, avril 2008.

2 Accord entre le Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg, le Gouvernement de la République fédérale d'Allemagne, le Gouvernement de la République française et le Conseil fédéral suisse agissant aux noms des Cantons de Soleure, de Bâle-Ville, de Bâle-Campagne, d'Argovie et du Jura, sur la coopération transfrontalière entre les collectivités territoriales et organismes publics locaux, Karlsruhe, 23 janvier 1996, entré en vigueur le 1erseptembre 1997.

L' Accord s'intéresse aux organismes dotés de la personnalité juridique. Les collectivités territoriales ou organismes publics locaux peuvent participer à des organismes dotés de la personnalité juridique ou créer de tels organismes si ces derniers appartiennent à une catégorie d'organismes habilités, dans le droit interne de la partie où ils ont leur siège, à comprendre des collectivités territoriales étrangères.
L'Accord de Karlsruhe de 1996 nous démontre qu'il est possible d'aller plus en profondeur dans la coopération régionale que ce n'est le cas pour la Grande Région. L'Accord donne un moyen clair pour réaliser des coopérations plus effectives. L'Accord permet de créer des organismes de coopération pour autant qu'ils soient dotés de la personnalité juridique dans leurs droits internes.

L'instrument de coopération par excellence de l'Accord de Karlsruhe est le groupement local de coopération transfrontalière, en abrégé le GLCT. Ce groupement peut être créé par les collectivités territoriales et organismes publics locaux en vue de réaliser des missions et des services qui présentent un intérêt pour chacun d'entre eux. Ce groupement local de coopération transfrontalière est soumis au droit interne applicable aux établissements publics de coopération intercommunale de la partie où il a son siège. Le groupement local de coopération transfrontalière est une personne morale de droit public. La personnalité juridique lui est reconnue à partir de la date de l'entrée en vigueur de la décision de création. Il est doté de la capacité juridique et de l'autonomie

Du Groupement Local de Coopération Transfrontalière au GECT

L'Union Européenne a créé ensuite en 2006 un nouvel instrument pour tenter d'améliorer et de renforcer la coopération transfrontalière. Il s'agit du groupement européen de coopération territoriale, le GECT. [3]

Il a pour objectif de faciliter et de promouvoir la coopération transfrontalière, transnationale et interrégionale entre ses membres. Le groupement peut admettre les États membres, des collectivités régionales, des collectivités locales et / ou des organismes de droit public à titre facultatif, c'est-à-dire en fait tous les pouvoirs « adjudicateurs », ceux qui sont soumis au droit des marchés publics.

Les compétences du GECT sont fixées dans une convention de coopération obligatoire qui est créée à l'initiative de ses membres. Ils décident si le GECT est une entité juridique séparée ou s'ils confient les tâches à l'un de ses membres.

Les pouvoirs de puissance publique, les pouvoirs de police et de réglementation sont exclus de la convention. Dans les limites de ses attributions, le GECT agit au nom et pour le compte de ses membres. Il possède ainsi la capacité juridique reconnue aux personnes morales par les législations nationales.

Le GECT peut se voir confier soit la mise en oeuvre des programmes cofinancés par la Communauté, soit toute autre action de coopération transfrontalière avec ou sans intervention financière communautaire. Les membres d'un GECT sont situés sur le territoire d'au moins deux États membres. La convention précise la tâche, la durée et les conditions de dissolution du GECT. Elle est limitée au domaine de coopération choisi par les membres et précise leurs responsabilités.

Le droit applicable pour l'interprétation et l'application de la convention est celui de l'État membre où est établi le siège officiel. Les membres arrêtent un budget annuel prévisionnel qui fait objet d'un rapport annuel certifié par des experts indépendants. Les membres sont responsables financièrement au prorata de leur contribution en cas de dettes.

Vers des GECT renforcés

La Commission européenne a annoncé le 6 octobre 2011 qu'elle allait réformer les GECT et les améliorer par le biais de deux nouveaux règlements.[4]

La Commission propose des modifications substantielles concernant les aspects suivants du Règlement actuel du GECT:

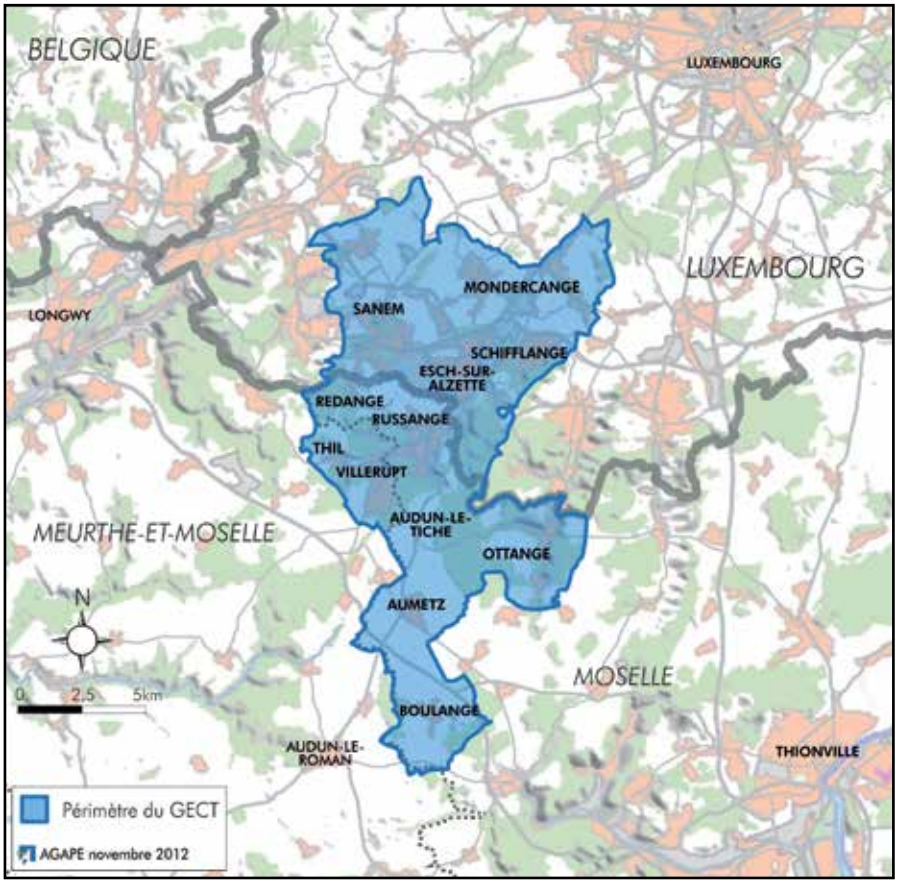
- facilitation de la création de GECT ;
- modification du champ d'action ;
- ouverture des GECT aux régions n'appartenant pas à l'UE ;
- des règles de fonctionnement plus claires concernant le recrutement du personnel, les dépenses et la protection des créanciers ;
- coopération pratique pour la fourniture des services publics et locaux.

3 Règlement (CE) n° 1082/2006 du Parlement européen et du Conseil, du 5 juillet 2006, relatif à un groupement européen de coopération territoriale (GECT), Journal officiel L 210 du 31 juillet 2006.

4 Commission européenne, Communiqué de presse « La Commission jette les bases d'une efficacité accrue des investissements en faveur de la cohésion après 2013 », Bruxelles, 6 octobre 2011, IP/11/1159.

La réforme va aussi dans le sens d'une plus grande flexibilité au niveau des membres. Les GECT souhaitent depuis un certain temps déjà inclure en leur sein des membres n'appartenant pas à l'UE. Cela serait désormais possible en vertu de ce règlement, à certaines conditions. Toutefois, si des GECT comprennent des membres d'un seul État membre et d'un pays tiers, il sera nécessaire d'ajouter au Traité un fondement juridique supplémentaire concernant la coopération avec les pays tiers. La proposition précise aussi les critères d'approbation ou de refus des GECT par les autorités nationales et prévoit une durée limitée pour l'examen des GECT et la prise de décision. [5]

Un exemple proche : le GECT Alzette-Belval [6]



Une convention de coopération en vue de la création d'un GECT «Alzette-Belval» a pu voir le jour en 2011. Cette convention a été établie entre les partenaires suivants :

En France :

- l'Etat français,
- la Région Lorraine,
- le Département de Meurthe-et-Moselle,
- le Département de la Moselle,
- le Département de la Meuse (qui est membre associé du GECT: il participe aux instances de discussion, sans voix délibérative),
- la Communauté de Communes du Pays Haut Val d'Alzette (CCPHVA).

Au Luxembourg :

- l'Etat luxembourgeois,
- les Villes et Communes d'Esch-sur-Alzette, de Mondercange, de Sanem et de Schifflange.

Le préambule de la convention nous donne divers éclairages. Ainsi, en novembre 1991 déjà, les villes et communes d'Audun-le-Tiche, de Villerupt, de Russange et de Rédange, du côté français, d'Esch-sur-Alzette, de Sanem et de Schifflange, du côté luxembourgeois, avaient signé des statuts en vue de la création de l'Association Transfrontalière du Bassin Supérieur de l'Alzette. Le but était de réaliser une union plus étroite entre les villes et communes membres

5 Politique de cohésion 2014-2020. Investir dans la croissance et l'emploi, Commission européenne, Bruxelles, 2011.

6 Arrêté grand-ducal du 26 octobre 2011 autorisant l'Etat du Grand-Duché de Luxembourg et les villes et communes d'Esch-sur-Alzette, Mondercange, Sanem et Schifflange à adhérer à un groupement européen de coopération territoriale (GECT) «Alzette-Belval» et approuvant le projet de convention relative audit groupement ainsi que le projet de statuts de celui-ci, Mémorial A, numéro 234, 21 novembre 2011.

et de promouvoir la coopération entre celles-ci. Dans le cadre de la mise en oeuvre du projet d'agglomération transfrontalière autour du site franco-luxembourgeois «Alzette-Belval», les partenaires français et luxembourgeois ont souhaité poursuivre cette coopération et mettre en place un outil de promotion et de portage transfrontalier des projets communs, ayant vocation à structurer et à pérenniser un développement économique et social équilibré et harmonieux de chaque côté de la frontière.

Le GECT constitue ainsi une opportunité d'appui à la mise en oeuvre opérationnelle d'une vision stratégique commune d'aménagement et de développement d'une agglomération transfrontalière fondée sur le développement durable.

La construction de cette agglomération doit permettre, dans un contexte européen plus large, d'apporter une plus-value concurrentielle au territoire transfrontalier dans des domaines tels que le développement économique, l'emploi, l'environnement, l'enseignement supérieur et la formation, la recherche, le logement, la mobilité, la vie sociale et culturelle.

Elle s'appuie principalement sur la volonté des partenaires de créer et renforcer les synergies entre d'une part l'aménagement de Belval Ouest du côté luxembourgeois, et d'autre part le projet français d'Alzette-Belval 2015. Elle s'appuie par ailleurs sur l'ensemble des initiatives prises par les communes concernées de chaque côté de la frontière afin de créer les conditions d'une coopération accrue.Elle s'appuie enfin sur la prise de conscience des partenaires que la constitution de cette agglomération ne saurait être effective sans une traduction en projets concrets de la vision stratégique d'aménagement et de développement du territoire transfrontalier, et que la réalisation de ces objectifs nécessitait la mise en oeuvre d'un GECT.

Le GECT Alzette – Belval a pour objet la mise en oeuvre de la convention de coopération approuvée par ses membres. Dans le respect des compétences des collectivités territoriales et de leurs groupements, la création du GECT vise à disposer d'un instrument commun pour promouvoir, sur le territoire d'Alzette – Belval, une agglomération transfrontalière et novatrice fondée sur les principes du développement durable. En conséquence, le GECT a pour mission principale de faciliter et d'accroître la coopération en faveur du développement transfrontalier durable du territoire de référence, afin de faciliter la vie quotidienne des habitants de l'agglomération transfrontalière.

A ce titre, il constitue un lieu permettant de produire, par la concertation et le dialogue, de la cohérence transfrontalière à l'échelle du territoire, de concevoir une vision prospective de l'aménagement du territoire, d'initier, de faciliter et de porter des projets traduisant cette stratégie de développe-

ment du territoire et, en ce sens, d'assurer certaines maîtrises d'ouvrage (études, communication, ...) dès lors que le choix du portage par le GECT s'impose à tous les membres comme étant le mieux à même de répondre aux enjeux posés, sans obérer la faculté que possède chaque collectivité territoriale de prendre la maîtrise d'ouvrage en propre sur ses champs de compétences, d'assurer la valorisation de l'image globale du territoire de référence et de son attractivité (marketing territorial).

Le GECT a vocation à porter des projets communs, avec ou sans cofinancements européens. L'action du GECT sera ciblée sur les éléments structurants d'une agglomération transfrontalière équilibrée et durable et sur les domaines où des synergies paraissent apporter une plus-value et un effet de levier fort; comme par exemple, par la cohésion économique, sociale et territoriale, les équipements culturels et sportifs, la mobilité interne à l'agglomération et les modes doux, les services, l'emploi, le logement, l'environnement, la formation, l'enseignement supérieur, la recherche et la santé.

Le territoire de référence du GECT Alzette – Belval est le suivant. Il comprend en France le périmètre des villes et communes composant la Communauté de Communes du Pays Haut Val d'Alzette, à savoir Audun-le-Tiche, Aumetz, Boulange, Ottange, Rédange, Russange, Thil et Villerupt. Au Luxembourg, il s'agit du périmètre des villes et communes d'Esch-sur-Alzette, Mondercange, Sanem et Schifflange. Ce périmètre pourra être élargi par adhésion de nouveaux membres. De plus, les collectivités (territoires ou communes) qui ne sont pas situées dans le territoire de référence, mais qui en sont limitrophes ou proches, pourront être associées aux travaux et réflexions du GECT Alzette – Belval.

Le fonctionnement du GECT Alzette – Belval sera financé à parité par l'ensemble des membres français, d'une part, et l'ensemble des membres luxembourgeois, d'autre part

Et demain ?

Si le GECT Alzette-Belval existe bien sur le plan juridique, il n'a pas encore pu réellement se mettre au travail. Actuellement, il ne dispose pas d'une ingénierie susceptible de le faire travailler effectivement.

Par ailleurs, les statuts ayant été signés il y a 2 ans déjà, certaines collectivités pourraient revoir leur engagement dans le projet. D'un autre côté, un établissement public d'aménagement (l'Etablissement Public d'Aménagement Alzette-Belval) a été créé pour œuvrer à des réalisations concrètes, via notamment l'élaboration d'un programme stratégique à l'horizon 2014. Cet établissement public doit travailler de concert avec la société luxembourgeoise AGORA afin d'œuvrer au développement du territoire du GECT. Ce dernier devra être capable de trouver sa place, son rôle, sur un territoire qui ne manque pas d'acteurs et autres structures.

Belval : quelques chiffres éclairants

Au-delà du renforcement de la coopération transfrontalière que doit engendrer le processus des GECT, le site de Belval en particulier attend un impact direct en matière d'emploi. L'installation progressive de l'Université du Luxembourg et de plusieurs centres de recherche sur le site doit à terme en faire un lieu où se rassembleront les éléments clés du secteur de la recherche au Luxembourg. Un inévitable impact en est attendu. [7]

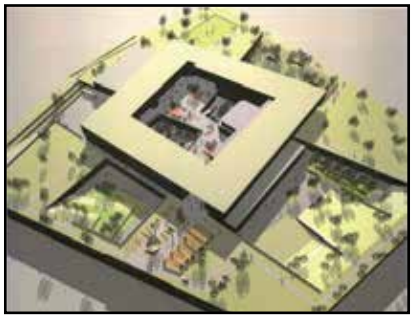
Ainsi,

En matière d'investissements : 1,2 milliards d'euros d'investissements publics sont prévus sur une période de 15 ans. Pour la seule infrastructure routière, 300 millions d'euros seront dégagés.

En matière d'emplois : Actuellement, on estime à 3000 le nombre d'emplois sur le site. Mais 20 000 emplois nets doivent être créés sur le site de Belval en 15 ans, ce qui représente 1350 emplois par an et l'équivalent de 2 années de création d'emploi au Luxembourg.

En matière d'habitants : De 5000 à 6000 habitants s'installeront à terme sur le site. Il faudra y ajouter quelque 7000 étudiants qui fréquenteront les cours dispensés par l'Université du Luxembourg.

En matière d'enseignement et de recherche : Le lycée de Belval doit accueillir 1500 élèves.



Trois « maisons » (des Sciences humaines, du Savoir et du Nombre) accueilleront des chercheurs dans des bâtiments couvrant près de 110 000 mètres carrés.

La Lorraine et Belval : Belval aura un indiscutable impact sur la Lorraine et pourra pour celle-ci devenir une pépinière d'emplois. La Lorraine a vu, depuis 1999, sa population augmenter de 2,4%. La seule Moselle Nord voit sa population se redresser de 3%, ce qui représente 9500 habitants.

Belval et le secteur de la recherche [8]

C'est en juillet 2001 que le conseil de gouvernement a donné son feu vert pour la réalisation de la Cité des Sciences. Celle-ci est le projet phare de la reconversion des friches industrielles au sud du Luxembourg, à partir duquel l'Etat entend relancer ses investissements, tant publics que privés, et stimuler la renaissance des activités socio-économiques.

Le projet de la Cité des Sciences, dont le développement est prévu sur une période de l'ordre de 15 à 20 ans, entraîne un grand objectif de construction qui prévoit la réalisation de quelques 25 projets sur une surface totale de 27,34 hectares.

La Cité des Sciences accueillera l'Université du Luxembourg et les Centres de Recherche Publics, à savoir le CRP-Gabriel Lippmann, le CRP-Henri Tudor et le CEPS/INSTEAD, qui se partageront les différentes maisons thématiques pour former ensemble la Cité des Sciences, de la Recherche et de l'Innovation.

La recherche et développement (R&D) ainsi que l'innovation revêtent un caractère essentiel dans une petite économie très ouverte. Les spécificités structurelles du Grand-Duché impactent les activités de R&D. Conscient de l'effet positif à moyen et à long terme des investissements en matière de R&D sur le développement économique et la compétitivité, et conscient des spécificités structurelles de l'économie luxembourgeoises, le Gouvernement grand-ducal a fixé un intervalle de 2,3% à 2,6% du PIB comme objectif national de l'intensité R&D pour 2020, tout en veillant à maximiser l'efficacité des dépenses consacrées et l'efficience de l'action engagée.

Comme sous-objectifs pour 2020, le gouvernement a fixé un intervalle de 1,5% à 1,9% pour le secteur privé et de 0,7% à 0,8% pour le secteur public. Le gouvernement vise comme objectif intermédiaire un taux global de 2% pour l'année 2015.

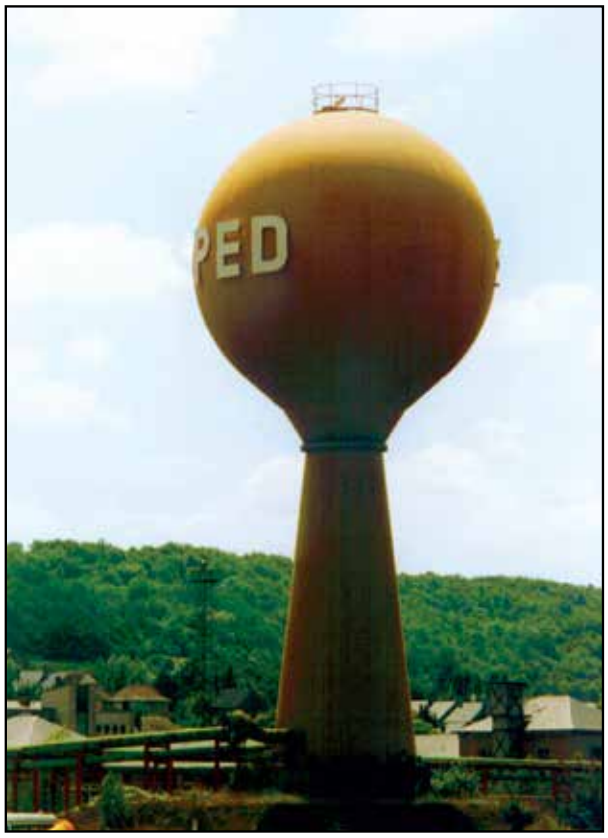
7 Comprendre le développement d'Alzette-Belval, présentation réalisée au CESER à Metz le 17 mai 2011, Agence d'urbanisme et de développement durable Lorraine Nord.

8 http://www.mesr.public.lu/recherche/missions/index.html

Et où en est le Pôle Européen de Développement (PED) ?

L'Agglomération transfrontalière du Pôle européen de développement, mieux connue sous le nom de PED, constitua un élément précurseur des collaborations transnationales en Europe.

Cette Agglomération regroupe 25 communes dont 4 belges, 18 françaises et 3 luxembourgeoises. Elles se groupent sous la tutelle du Département de Meurthe-et-Moselle pour la France, de la Province de Luxembourg pour la Belgique et du Canton d'Esch-sur-Alzette pour le Grand-Duché de Luxembourg. Les trois villes principales sont Longwy, Athus et Pétange.



Le PED laisse un souvenir dans les esprits des habitants de la région. On s'en souvient, avec le déclin de la sidérurgie dès les années soixante dans toute la contrée des trois frontières regroupant la Belgique, le Luxembourg et la France, les différentes villes et communes de la région ont dû trouver d'autres moyens pour assurer prospérité et développement économique, mais aussi pour assurer un nouveau dynamisme social et démographique. Le Pôle européen de développement visa ainsi à attirer de nouvelles entreprises dans la région afin de relancer l'économie. Cette structure résultait d'une résolution commune datant du 29 octobre 1993 approuvée par les gouvernements des trois pays sur les territoires desquels il allait s'installer. La mise en place de ce PED était due à l'action conjointe essentiellement de trois personnages se connaissant bien à l'époque : l'ancien premier ministre luxembourgeois Jacques Santer, l'ancien gouverneur du Luxembourg belge Jacques Planchard et enfin l'ancien ministre lorrain Jacques Chérèque.

Hélas, aujourd'hui l'agglomération du PED semble bien vivoter essentiellement par le défaut d'obtention de nouveaux fonds européens pour continuer à la faire vivre. Des tentatives existent pour tenter de relancer le PED. Relevons ainsi l'ouvrage publié par l'ancien bourgmestre belge d'Aubange Jean-Pol Dondelinger.

Ce dernier estime qu'une relance du PED passera par trois pistes. La première est économique de manière à lutter contre un retour de nationalismes entrepreneuriaux. La seconde est financière et consiste en la mise en place d'un lobbying actif auprès des Etats membres du PED et de la Commission européenne afin d'obtenir des fonds de relance. La dernière piste est territoriale ; elle vise à éviter la dispersion des énergies en assurant un recentrage des objectifs et une limitation des domaines d'intervention. (J.-P. Dondelinger, *« Pôle européen de développement. Une agglomération transfrontalière, utopie ou espoir ? », s.d.n.l.*)

Ont collaboré à ce numéro :
Franz Clément, Pierre Gramme et Fabienne Jacquet (Cellule EURES de l'ADEM)
Tous nos remerciements à M. Aurélien Biscaut, Directeur de l'Agence d'urbanisme et de développement durable Lorraine-Nord pour l'entretien accordé le 19 octobre 2012 dans la réalisation de cet article.

Avec le soutien financier du programme EURES de l'Union Européenne (europa.eu.int/eures)

EURES Luxembourg

Une collaboration ADEM - CEPS/INSTEAD
Rue Bender, 1 • L-1229 Luxembourg
Tél : 00 352 247 85 478
FAX : 00 352 26 19 08 21
fabienne.jacquet@adem.etat.lu

CEPS/INSTEAD

3, avenue de la Fonte
L-4364 Esch-sur-Alzette
Tél : 00 352 58 58 55 900
FAX : 00 352 58 55 53
franz.clement@ceps.lu

EURES

VOTRE EMPLOI EN EUROPE

Boost your mobility with EURES

europa.eu/eures • eureslux.org

EURES Luxembourg
Une collaboration
ADEM-CEPS/INSTEAD
pierre.gramme@adem.etat.lu
fabienne.jacquet@adem.etat.lu

⇨••• Suite de la page 60

ment contribue au vieillissement en contraignant certains travailleurs à se maintenir en activité.

Le maintien dans l'emploi

L'année 2006 vit l'arrivée d'une législation dite de « maintien dans l'emploi ». Cette loi a pour but d'instaurer, dans les entreprises où doivent être effectués des licenciements, des plans de maintien dans l'emploi destinés à trouver des alternatives à ces licenciements. La loi, qui s'applique à tous les salariés a été complétée ultérieurement par une décision gouvernementale de 2006 relative à des dispositions sur la préretraite, en changeant le taux de participation des entreprises au coût de la préretraite dite « ajustement ». Le taux de participation se situe entre 30 % et 75 % de l'indemnité de préretraite, y compris la part patronale des charges sociales afférentes à cette indemnité. Auparavant, le plafond était situé à 50 %. La modification intervenue réduit ainsi l'attractivité financière du recours à ce genre d'instrument pour les entreprises.

Quelques mesures de politiques défensives adoptées en 2003

Il fut décidé en 2003 de certaines mesures ponctuelles à mettre en œuvre. Ces mesures devaient avoir un impact positif sur le taux d'emploi des personnes âgées. Il s'agissait de procéder à l'abolition du permis d'accès à l'emploi des bénéficiaires d'une rente ou pension de vieillesse. Il s'agissait encore d'élargir les possibilités de travailler à temps partiel dans la fonction publique.

> Par un règlement grand-ducal de 2006 a été confirmée et étendue une possibilité d'embaucher des chômeurs âgés et des chômeurs de longue durée, en pouvant récupérer les cotisations de sécurité sociale, part employeur et part assuré

Possibilités d'activités cumulées

Partant du principe que la constitution physique et/ou psychique d'importantes franges de salariés âgés ne leur permettait plus d'exercer une activité professionnelle à 100 %, alors qu'une occupation à tâche réduite restait tout à fait imaginable, le programme gouvernemental [2] pour la législature 2009-2014 a imaginé certaines mesures. Il a été prévu de créer la possibilité de cumuler un salaire en provenance d'une activité réduite à temps partiel et une pension partielle. Un possible cumul d'éléments de salaire et de pension de vieillesse est destiné à inciter un certain nombre de salariés de la fonction publique âgés à rester actifs.

LES MESURES DE POLITIQUES ACTIVES

Les politiques de formation ne concernent pas exclusivement les travailleurs âgés. Nous en faisons toutefois mention en raison de leur importance dans les parcours de vie.

Le stage de réinsertion professionnelle

La loi du 12 décembre 1999 concernant la mise en œuvre du premier plan d'action national en faveur de l'emploi a introduit un stage de réinsertion professionnelle afin d'offrir un nouveau départ aux demandeurs d'emploi adultes. Le stage s'adresse aux demandeurs d'emploi indemnisés ou non, âgés de 30 ans au moins et inscrits depuis 3 mois au moins.

L'ADEM détache le stagiaire auprès du patron de stage pour 12 mois maximum. Le demandeur d'emploi non indemnisé touche une indemnité de stage équivalente au salaire social minimum pour travailleur non qualifié. Cette indemnité est à charge du fonds pour l'emploi. L'entreprise s'engage à rembourser au fonds pour l'emploi une quote-part égale à 50 % du salaire social minimum pour travailleur non qualifié.

Le soutien à la formation professionnelle en entreprise

Une législation du 22 juin 1999 a introduit un système de soutien à la formation professionnelle continue sur le lieu de l'entreprise où le travailleur exerce son activité. Elle s'applique aussi aux chefs d'entreprises artisanales, commerciales, industrielles, agricoles ou forestières.

L'Etat contribue au coût de l'investissement dans la formation continue réalisée, soit sous forme d'une aide directe, soit sous forme d'une bonification d'impôt sur le revenu. Toutefois, l'Etat ne peut intervenir que si le coût total des mesures de formation professionnelle continue engagé par l'entreprise dépasse 0,5 % de la moyenne de sa masse salariale des trois exercices d'exploitation précédents. L'aide directe consiste dans une participation financière de l'Etat de 10 % du coût de l'investissement dans la formation professionnelle continue de l'entreprise et réalisé au cours de l'exercice d'exploitation. La bonification d'impôt est de 10 % du coût de l'investissement dans la formation professionnelle.

Le congé-formation

En 2007 fut adoptée une législation portant création d'un congé individuel de formation permettant de se former sur base d'un financement de l'Etat. Il a en effet été institué un congé spécial, dit congé-formation, destiné à permettre aux travailleurs salariés de participer à des cours, de préparer des examens et d'y participer, de rédiger des mémoires ou d'accomplir tout autre travail en relation avec une formation. Peuvent bénéficier de ce congé depuis cette date, les travailleurs salariés, normalement occupés sur un lieu de travail situé sur le territoire luxembourgeois, liés par un contrat de travail à une entreprise ou association légalement établie et active au Grand-Duché et ayant une ancienneté de service d'au moins 6 mois auprès de l'employeur avec lequel ils se

trouvent en relation de travail au moment de solliciter le congé. La durée totale du congé-formation ne peut dépasser 80 jours pour chaque bénéficiaire au cours de sa carrière professionnelle. Le nombre maximal de jours de congé-formation attribuable est de 20 jours sur une période de 2 ans. Le congé peut être fractionné, la durée minimale du congé-formation étant d'1 jour.

Il faut mentionner aussi que les entreprises du secteur privé, établies au Luxembourg, peuvent obtenir une aide à la formation s'élevant à 20 % imposables du montant annuel investi. La participation financière de l'Etat passe à 35 % imposables pour les frais de salaire des participants si ceux-ci n'ont pas de diplôme reconnu et une ancienneté inférieure à 10 ans, ou encore s'ils ont plus de 45 ans.

LES MESURES FAVORISANT LE RETOUR À L'EMPLOI DES CHÔMEURS ÂGÉS

Des aides à l'embauche des chômeurs

Par un règlement grand-ducal de 2006 a été confirmée et étendue une possibilité d'embaucher des chômeurs âgés et des chômeurs de longue durée, en pouvant récupérer les cotisations de sécurité sociale, part employeur et part assuré. Des conditions diffèrent s'il s'agit de chômeurs de 30 ans au moins, de 40 au moins et de 45 ans accomplis.

Pour les chômeurs âgés de 30 ans au moins, ils doivent être inscrits comme demandeurs d'emploi pendant une durée de 12 mois au moins et le remboursement des cotisations de sécurité sociale porte sur deux ans. Pour les chômeurs âgés de 40 ans au moins, ils doivent être inscrits comme demandeurs d'emploi pendant une durée de 3 mois au moins et le remboursement des cotisations de sécurité sociale porte alors sur trois ans.

En ce qui concerne enfin les chômeurs âgés de 45 ans accomplis, ils doivent être inscrits comme demandeurs d'emploi pendant une durée d'1 mois au moins et le remboursement des cotisations de sécurité sociale portera jusqu'à l'âge de la mise en retraite. Ce dernier dispositif constitue une évolution notable puisqu'avant le règlement grand-ducal de 2006, le remboursement ne portait que sur une période de 7 années pour les travailleurs de 50 ans embauchés par les entreprises.

Dans le même ordre d'idée, mentionnons le projet *Fit4 job* par lequel le ministère du Travail et de l'Emploi ainsi que l'ADEM, en collaboration avec les professionnels du secteur financier, visent à augmenter l'employabilité des personnes ayant perdu leur emploi dans le secteur financier et qui souhaitent y retrouver un travail. La démarche consiste à effectuer un diagnostic des compétences techniques sur base duquel les personnes pourront être réorientées, moyennant une éventuelle formation qualifiante, vers le secteur financier ou tout autre secteur de l'économie. Ce genre de programme se décline sous des aspects similaires dans d'autres pays de l'Union européenne.

> Il existe plusieurs types de politiques destinées à mettre en œuvre les mesures permettant de prolonger la vie active des travailleurs âgés : les politiques « défensives » de maintien dans l'emploi, les politiques dites « actives », et les politiques favorisant le retour à l'emploi des chômeurs âgés

Considérations

On l'aura remarqué, la politique du vieillissement actif est toujours soutenue par des incitants de nature financière ou fiscale lorsqu'il s'agit de réintégration de personnes au chômage. Ces incitants sont tant en faveur des entreprises que des particuliers et conséquemment à charge de l'Etat. Ceci démontre bien entendu l'apport que le monde patronal apporte aux politiques en faveur du vieillissement actif. Puis, la politique de vieillissement actif est intimement liée à celle de la formation professionnelle continue. Les mesures de formation apparaissent non seulement dans celles qui en relèvent exclusivement, comme les mesures de politique active, mais dans les défensives aussi. Finalement, la politique est essentiellement basée sur des mesures dites défensives. ☑

Franz Clément
Docteur en Sociologie

CEPS/INSTEAD

(1) Les mesures luxembourgeoises présentées dans ces pages sont des mesures publiques dont l'inventaire a été établi sur base d'un recensement au travers des rapports d'activité du ministère du Travail et de l'Emploi depuis 1997. Parallèlement, nous ferons aussi l'inventaire des politiques menées en matière de vieillissement actif selon les catégories susdites, mais cette fois dans les Etats voisins du Luxembourg : la Belgique, la France et l'Allemagne. Nous utiliserons principalement pour ce faire les rapports rédigés par les experts nationaux du réseau Sysdem (System of Documentation, Evaluation and Monitoring of Employment Policies), une branche de l'Observatoire européen de l'emploi (**www.eu-employment-observatory.net/**). Il s'agit de R. Plasman (Belgique), S. Gineste (France) et N. Duell (Allemagne).

(2) **www.gouvernement.lu/gouvernement/programme-2009/programme-2009/index.html.**

Les politiques managériales des entreprises envers les seniors (1)

Dans le cadre de l'Année européenne du vieillissement actif et de la solidarité entre les générations, le CEPS/INSTEAD a mené une enquête, en collaboration avec le ministère du Travail et de l'Emploi, auprès des entreprises de 50 salariés et plus du secteur privé, concernant leurs pratiques et leurs politiques managériales mises en place pour favoriser le maintien en emploi de leurs seniors.

Réaliser des aménagements des conditions de travail, offrir des formations ou envisager la possibilité que les salariés puissent changer de carrière sont quelques-unes des voies essentielles à emprunter pour pouvoir maintenir en activité les travailleurs âgés.

Aménagements des conditions de travail

Maintenir en activité des travailleurs âgés peut nécessiter pour les entreprises de réaliser des aménagements des conditions de travail, étant entendu qu'il peut s'agir d'un aménagement des horaires ou des tâches effectuées au sein du poste de travail. En effet, plusieurs enquêtes, à la fois internationales et menées au Luxembourg ont déjà montré, par exemple, que la condition principale à laquelle les individus seraient prêts à continuer à travailler est l'aménagement de leur temps de travail (Leduc, Brosius, 2005).

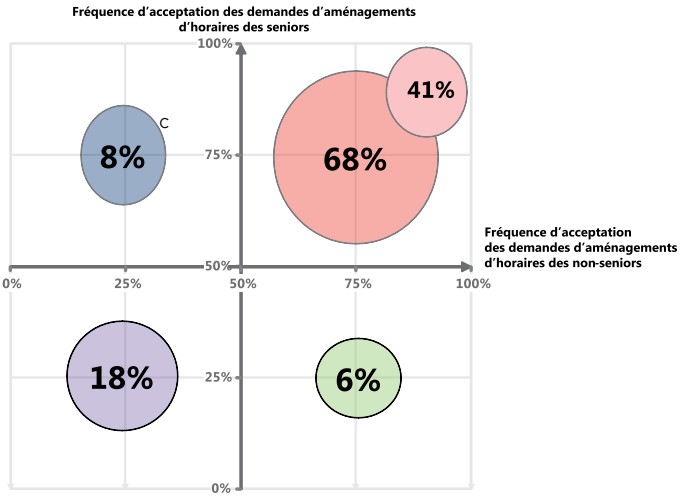
Lors de l'enquête *Vieillissement Actif* menée en 2012, les entreprises ont été interrogées sur les demandes d'aménagement de conditions de travail qu'elles ont reçues de leurs salariés puis sur leur fréquence d'acceptation de ces demandes. L'objectif est de comparer plus précisément la fréquence à laquelle les entreprises acceptent les demandes d'aménagements de leurs seniors (45 ans ou plus) avec la fréquence à laquelle elles acceptent ces demandes pour leurs non-seniors (moins de 45 ans) pour les aménagements d'horaires, d'une part, et les aménagements de tâches, d'autre part. Quatre groupes d'entreprises se dégagent de cette comparaison :

- ➔ dans un premier groupe, on recense les entreprises qui acceptent pas ou peu fréquemment (dans moins de 50 % des cas) les demandes de tous leurs salariés quel que soit leur âge ;
- ➔ dans un deuxième groupe, on retrouve au contraire les entreprises qui acceptent très fréquemment (dans plus de 50 % des cas) les demandes de tous leurs salariés quel que soit leur âge ;
- ➔ dans un troisième groupe, sont concentrées les entreprises acceptant plus fréquemment les demandes de leurs non-seniors que de leurs seniors ;
- ➔ enfin, le quatrième groupe rassemble les entreprises acceptant plus fréquemment les demandes de leurs seniors que de leurs non-seniors.

Au total, 78 % des entreprises de 50 salariés et plus ont reçu des demandes d'aménagements de conditions de travail, tous âges confondus, en 2012. Plus précisément, 73 % des entreprises ont reçu des demandes d'aménagements d'horaires (passage à temps partiel, flexibilité dans les horaires, télétravail…) et 51 % des demandes d'aménagements de tâches (suppression de travail posté, changement/aménagement ergonomique).

Concernant les aménagements d'horaires, si on garde uniquement les entreprises ayant reçu des demandes de la part de leurs salariés seniors et non-seniors, on observe qu'elles ont tendance à accepter ces demandes sans faire de différences entre les salariés selon l'âge : lorsqu'elles acceptent fréquemment les demandes d'aménagements d'horaires pour les non-seniors, elles les acceptent également fréquemment pour les seniors. En tout, ce sont 68 %

Graphique 1 : Répartition des entreprises ayant reçu des demandes d'aménagements d'horaires de la part de leurs seniors et non-seniors selon la fréquence d'acceptation de ces demandes

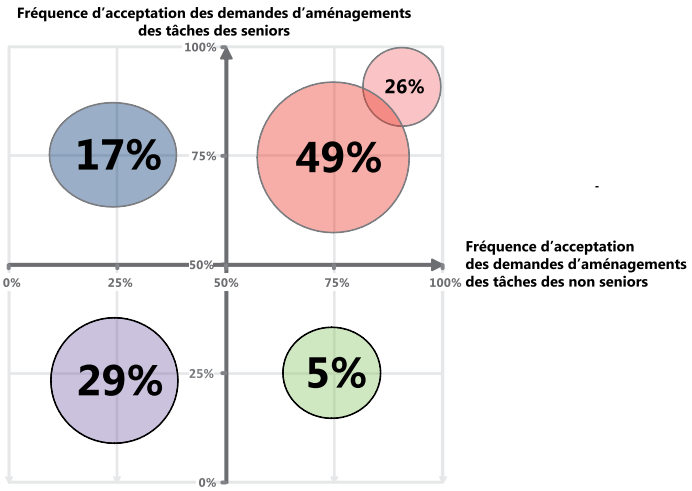


Source : *Enquête Vieillissement Actif*, calculs du CEPS/INSTEAD.
Guide de lecture : 41 % des entreprises ont accepté plus de 75 % des demandes des seniors et des non-seniors.

des entreprises qui accèdent à plus de 50 % des demandes d'aménagements d'horaires quel que soit l'âge des salariés (cf. graphique 1). On constate par ailleurs que 18 % des entreprises accèdent peu fréquemment à des demandes d'aménagements d'horaires (moins de 50 % d'entre elles) et ce, quel que soit l'âge des salariés. Enfin, concernant les différences de comportements des entreprises envers les seniors et les non-seniors, peu d'entreprises acceptent fréquemment des demandes de non-seniors et peu fréquemment des demandes de seniors (6 %) et 8 % acceptent peu fréquemment des demandes de non-seniors et fréquemment des demandes de seniors.

Concernant les aménagements de tâches, comme précédemment, les entreprises répondant favorablement aux demandes des salariés sont plus nombreuses à y accéder de façon fréquente pour tous les salariés (49 % – cf. graphique 2). Néanmoins, on observe deux différences par rapport aux aménagements d'horaires. D'abord, près de 30 % des entreprises ont tendance à accepter moins fréquemment ces demandes pour l'ensemble de leurs salariés (contre 18 % pour les aménagements d'horaires). Puis, on note un comportement un peu plus favorable envers les travailleurs âgés dans la mesure où 17 % des entreprises accèdent plus fréquemment aux demandes des seniors qu'aux demandes des non-seniors. Pour ce type d'aménagement, l'approche utilisée pour traiter les problèmes liés au vieillissement semble dépendre de caractéristiques spécifiques comme le secteur, par exemple. On peut supposer que les secteurs offrant des emplois aux conditions pénibles et tâches spécifiques, comme dans la construction, accepteront plus facilement d'aménager les tâches des seniors que des non-seniors pour des raisons, entre autres, de sécurité et/ou de santé. Au contraire, les secteurs où les conditions de travail sont plus favorables seront vraisemblablement plus enclins à réaliser des aménagements de tâches de postes de travail pour tous.

Graphique 2 : Répartition des entreprises ayant reçu des demandes d'aménagements de tâches de la part de leurs seniors et non-seniors selon la fréquence d'acceptation de ces demandes



Source : *Enquête Vieillissement Actif*, calculs du CEPS/INSTEAD.
Guide de lecture : 17 % des entreprises ont accepté plus de 50 % des demandes des seniors et moins de 50 % de celles des non-seniors.

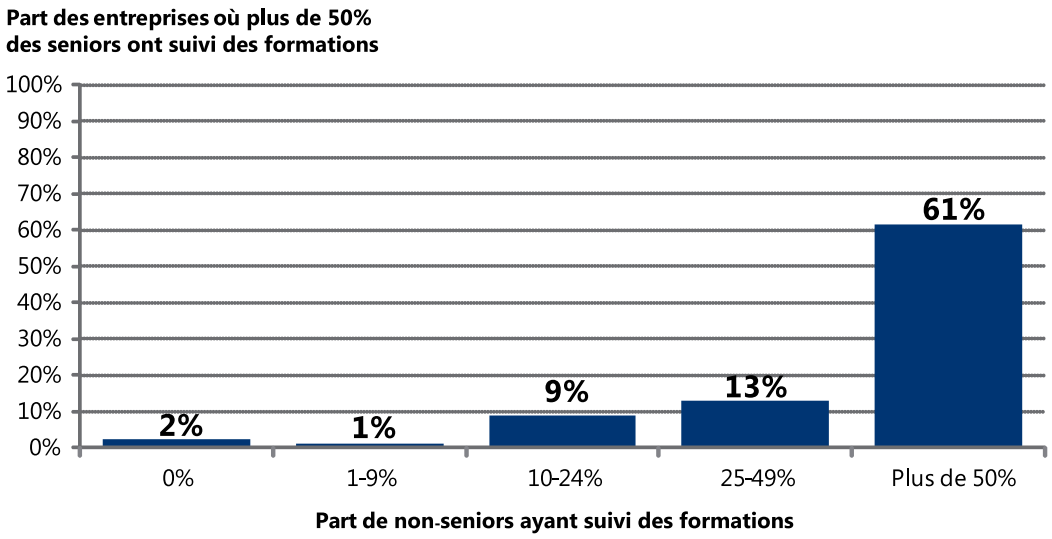
Formations

Parce qu'elle permet d'éviter l'obsolescence des compétences des travailleurs âgés et ainsi leur éventuel licenciement, la formation tout au long de la vie (ou Lifelong Learning - LLL) constitue également un des leviers pour maintenir en emploi les seniors, qu'elle soit effectuée à l'initiative du salarié ou dispensée par l'entreprise.

En 2012, 94 % des entreprises de 50 salariés et plus implantées au Luxembourg déclaraient que certains de leurs salariés, quel que soit leur âge, suivaient des formations professionnelles continues. Plus précisément, 78 % des entreprises affirment que leurs seniors suivent des formations et 94 % que leurs non-seniors bénéficient de formations.

Si dans 22 % des entreprises les travailleurs âgés ne suivent pas de formation, ce résultat global masque en réalité de fortes disparités et la part de seniors bénéficiant de formations varie fortement selon la part de non-seniors suivant des formations. Nous observons en effet que plus l'effort de formation touche une large partie des salariés de moins de 45 ans, plus les travailleurs

Graphique 3 : Répartition des entreprises selon la part de salaries seniors et non seniors ayant suivi des formations en 2012



Source : *Enquête Vieillissement Actif*, calculs du CEPS/INSTEAD.

âgés bénéficient aussi de formations. Par exemple, parmi les entreprises où aucun non-senior ne suit de formation, 2 % forment plus de la moitié de leurs seniors alors qu'elles sont 61 % parmi les entreprises où plus de 50 % de non-seniors suivent des formations (cf. graphique 3).

Les entreprises où les seniors ne sont pas formés ont été interrogées sur les raisons de cette absence de formation. Ainsi, en 2012, 30 % de ces entreprises ont jugé que les travailleurs âgés n'ont pas eu besoin de formations, tandis que pour 64 % [2] d'entre elles, les raisons de cette absence de formation viendraient des travailleurs âgés eux-mêmes : pour 55 % des entreprises qui ne forment pas du tout leurs seniors, elles le justifient par le fait que les seniors n'ont pas été demandeurs, et pour 9 %, par le fait que les seniors n'étaient pas intéressés par les formations proposées par l'entreprise.

Seconde carrière

Dans le contexte de la promotion du vieillissement actif, les formations jouent finalement un rôle central dans la mesure où elles concernent non seulement les travailleurs âgés, mais également les plus jeunes travailleurs et, parmi eux, ceux ayant des conditions de travail pénibles. D'ailleurs, qu'elles soient individuelles ou dispensées par l'entreprise, les formations constituent pour les salariés une première étape leur permettant de réfléchir et de se préparer à une seconde carrière en fin de vie professionnelle et ainsi d'éviter le chômage, l'inactivité ou un départ précoce à la retraite. L'enjeu de la seconde carrière pour les salariés travaillant dans des conditions pénibles est de les former à des postes moins pénibles afin de les maintenir en activité. Près de 9 entreprises interrogées sur 10 pensent que cette notion de seconde carrière est une bonne idée. Néanmoins, implémenter cette mesure en leur sein paraît complexe. En effet, 43 % des entreprises pensent que permettre à leurs salariés de réaliser une seconde carrière n'est pas possible dans le cadre de leur activité. Ce résultat peut s'expliquer dans la mesure où proposer une seconde carrière demande de l'anticipation de moyen terme, aussi bien pour le salarié que pour l'entreprise, et soulève également d'autres questions notamment d'ordre stratégique, organisationnel et financier (Zanardelli, Leduc, Clément, 2012). A contrario, 57 % des entreprises estiment que la seconde carrière pourrait être envisagée et, parmi elles, 22 % l'ont déjà proposée à certains de leurs salariés.

Conclusion

La question du vieillissement actif peut relever de deux approches différentes au niveau de la gestion des Ressources humaines : soit cette question s'insère dans une réflexion large où l'entreprise envisage toutes les situations, sans critère d'âge, où un aménagement des conditions de travail et une formation pourraient s'avérer nécessaires, soit la problématique des travailleurs âgés relève au contraire d'un traitement spécifique du vieillissement avec des réponses qui ne sont pas transversales à l'ensemble du personnel. En confrontant les pratiques des entreprises selon l'âge des salariés en 2012, les politiques managériales des entreprises s'inscrivent plus fréquemment dans la première approche où la gestion des conditions de travail et des formations est plus globalement tournée vers une meilleure qualité de vie au travail pour tous. ☑

> 57 % des entreprises estiment que la seconde carrière pourrait être envisagée et, parmi elles, 22 % l'ont déjà proposée à certains de leurs salariés

> 78 % des entreprises de 50 salariés et plus ont reçu des demandes d'aménagements de conditions de travail, tous âges confondus, en 2012. Plus précisément, 73 % des entreprises ont reçu des demandes d'aménagements d'horaires (passage à temps partiel, flexibilité dans les horaires, télétravail…) et 51 % des demandes d'aménagements de tâches (suppression de travail posté, changement/aménagement ergonomique)

Kristell Leduc
Chargée de recherche

CEPS/INSTEAD

(1) Cet article est un extrait de l'étude de Kristell Leduc, *Les politiques managériales des entreprises envers les seniors*, CEPS/INSTEAD, 2013, coll. *Les Cahiers du CEPS/INSTEAD*, n° 2013-01, 16 p.

(2) Les 6 % restants déclarent ne pas former leurs travailleurs âgés pour d'autres raisons.

Les seniors et l'emploi en Europe

La question du retour des seniors au travail se pose fortement aujourd'hui en Europe du fait des défis démographiques : tous les pays de l'Europe des 15, excepté la Grèce, ont vu la part des 50-64 ans progresser. Entre 1995 et 2015, cette part des 50-64 ans devraient augmenter de 16 millions alors que, dans le même temps, les 16-29 ans devraient diminuer de 13 millions.

L'Union européenne va devoir faire face à l'arrivée à l'âge de la retraite des générations nombreuses de l'après-guerre, alors même que l'entrée des jeunes sur le marché du travail se fait plus tardivement, faisant craindre une pénurie de main-d'œuvre [1]. Ce phénomène déjà amorcé, met à rude épreuve les systèmes de retraite, lesquels reposent sur le principe de la solidarité transgénérationnelle, les actifs payant les pensions de retraite des non-actifs.

Travailler plus longtemps est l'une des solutions préconisée par la Commission dès 2001, l'objectif étant d'atteindre un taux d'emploi des seniors de 50 % d'ici à 2010. Le Conseil de Barcelone, un an plus tard, a conclu à la nécessité d'augmenter progressivement de cinq ans l'âge moyen de cessation de l'activité professionnelle.Tenus de s'adapter, les Etats ont introduit, chacun à leur manière, des réformes tendant toutes à repousser l'âge légal de la retraite et à augmenter l'employabilité des seniors. Un défi majeur tant pour les Etats que les entreprises et les salariés

L'allongement de la vie professionnelle

La plupart des pays mettent en œuvre des mesures similaires, telles que le recul de l'âge légal de départ à la retraite et l'allongement de la durée requise des carrières, la suppression progressive des dispositifs de retraites anticipées et la modification des règles de calculs. Ainsi, concernant l'âge de départ à la retraite, un mouvement se dessine vers 67 ans : en France, le départ se situe vers 62-67 à l'horizon 2023 ; en Allemagne, 65-67 en 2029 ; au Royaume-Uni, 67 ans en 2036 et 68 ans en 2046. La question est débattue aux Pays-Bas et en Espagne. Les nouveaux Etats membres, qui offraient généralement des âges de départ assez bas, tendent aujourd'hui à les rapprocher de 65 ans.

Le maintien des seniors en activité donne lieu à des stratégies diverses, que l'on peut regroupées en trois catégories : des mesures restrictives et/ou incitatives ainsi que des campagnes de mobilisation sociale en direction des entreprises, des travailleurs et des seniors en particulier.

Restrictions au départ

Les pays dont les systèmes de retraite connaissent d'importants déficits ont tendance à mettre en place ce type de mesures. L'Autriche, le Portugal, la Suède, entre autres, ont choisi de ne prendre en compte que les salaires de l'ensemble de la vie active et non les meilleures ou les dernières années d'activité pour le calcul de la retraite. D'autres ont opté pour une restriction de la sortie anticipée de la vie professionnelle. C'est le cas de l'Allemagne mais aussi du Danemark, de la Finlande et de la Belgique où la possibilité de prendre une préretraite a été restreinte ou

supprimée. D'autres tels que les Pays-Bas et le Danemark, pour ne citer qu'eux, ont rendu plus difficile la sortie précoce de l'activité professionnelle, qu'il s'agisse de chômage, d'invalidité ou de longue maladie

Incitation à travailler

L'introduction de primes pour le départ différé est une mesure souvent utilisée pour encourager les seniors à continuer à travailler. En Italie, jusqu'en 2008, les travailleurs du secteur privé qui, bien qu'ayant droit à une pension complète, continuent d'être employés sont alors totalement exonérés des cotisations pour la pension de base. La retraite progressive constitue également une autre façon d'inciter les seniors à rester en activité en aménageant une période de transition entre l'emploi et la retraite durant laquelle les travailleurs les plus âgés peuvent réduire leurs horaires de travail tout en percevant une prestation compensatrice.

Si, au Luxembourg, l'option dite « travail intérimaire » est de plus en plus évoquée, l'Autriche, l'Espagne, la France et la Norvège ont récemment introduit un tel dispositif. En Suède, la réforme des retraites, qui date de 1999, permet une prise de la retraite à 25, 50 ou 75 % cumulée avec un maintien partiel d'activité. On peut citer d'autres mesures incitatives visant à mettre en place, par exemple, des « obligations mutuelles » entre, d'une part, les chômeurs âgés qui doivent chercher activement un emploi et les pouvoirs publics, d'autre part, qui, en contrepartie, doivent mettre à leur disposition des services d'orientation professionnelle. C'est ce que la République tchèque est en train d'expérimenter dans le cadre de projets pilotes.

Pour inciter les employeurs à embaucher des seniors, certains Etats proposent des subventions salariales ou bien des réductions des cotisations de sécurité sociale. En Suède, les entreprises qui embauchent des chômeurs de longue durée âgés bénéficient d'une subvention qui couvre jusqu'à 75 % du salaire, alors qu'en Autriche, les employeurs sont exonérés des cotisations de l'assurance chômage.

Améliorer les conditions de travail ou agir sur la formation font également partie des mesures incitatives mises en place, principalement et bien avant les autres, par les pays nordiques pour maintenir les seniors dans l'emploi. Notamment au Danemark, avec l'offre d'une formation professionnelle des seniors aux nouvelles technologies (informatique, Internet, réseaux sociaux) ainsi que des formations continues qui leur permettent de s'adapter et de continuer à évoluer au sein de l'entreprise. La France, de son côté, a conclu en 2003 avec les partenaires sociaux un accord prévoyant une augmentation des contributions financières à la formation dues par les entreprises. Au Royaume-Uni, le livre vert *A new deal for welfare: Empowering People to Work (2006)* propose pour les seniors une aide à la formation pouvant atteindre 2.200 EUR.

Changer les mentalités

La meilleure façon de favoriser l'emploi des seniors est de provoquer un changement de mentalité chez les employeurs, mais aussi chez les salariés, et de créer ainsi une meilleure cohésion au sein de l'entreprise. Divers dispositifs existent. Les entreprises les plus engagées dans l'emploi des seniors peuvent se voir accorder des labels. Certains pays nordiques mettent l'accent à l'aide de campagnes d'information sur la santé et l'hygiène de vie, telle l'Allemagne qui a lancé une campagne sur le thème *30-40-50 ans et plus - Travailler en bonne santé jusqu'à un âge avancé*. La Norvège met son focus sur la réadaptation ou le handicap, la Finlande, comme la plupart de ses voisins, accorde une priorité au bien-être au travail.

Une autre façon d'agir consiste à mettre en place une législation contre les discriminations liées à l'âge. De nombreux pays possèdent leur propre législation dans ce domaine. Une directive européenne de 2000 porte sur l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail et a, entre autres, pour objet de lutter contre les discriminations fondées sur l'âge. La France, où le travail des seniors se heurte à de solides stéréotypes, a ainsi créé en 2004 la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (HALDE) dont la mission est de mener des actions de sensibilisation afin de revaloriser une image positive de l'emploi des seniors et de diffuser des bonnes pratiques en matière de lutte contre les discriminations, notamment dans l'emploi ; au Luxembourg, le Centre pour l'Égalité de Traitement (CET) a vu le jour en 2006 et traite de toutes les questions relatives à la discrimination : âge, sexe, race, ethnie, religion, convictions, mais aussi celles fondées sur le handicap ou l'orientation sexuelle.

L'employabilité en question des seniors

Adapter les conditions de travail, promouvoir la santé et le bien-être au travail, développer la formation tout au long de la vie, valoriser l'expérience sont autant de mesures favorisant l'employabilité des seniors. Dans les pays nordiques, et notamment en Finlande, qui ont mis très tôt en œuvre des programmes nationaux dit de « vieillissement actif », si le taux de participation des seniors au marché de l'emploi est un des plus élevés en Europe, c'est grâce aux efforts entrepris. Ces programmes sont fondés sur une coopération tripartite entre les salariés, les employeurs et l'Etat, ce qui leur donne une grande force d'impulsion. Quels sont-ils ? Tout d'abord le développement de la formation sur les lieux de travail. La Finlande avec le Programme national en faveur des travailleurs vieillissants, lancé en 1997, a accordé une place importante à la formation, en mettant l'accent sur le développement des connaissances et des compétences des adultes. En Suède et au Danemark, où les dépenses sont élevées dans ce domaine comparativement aux autres pays, les personnes sont incitées à se former tout au long de la carrière. Alors qu'en Europe continentale le taux de participation des seniors à des actions de formation n'est que de 30 %, il est de 70 % en Finlande et au Danemark.

Des dispositifs de réduction du temps de travail ou de modification des horaires à tous les âges de la vie sont également mis en œuvre au Royaume-Uni, aux Pays-Bas, où 49 % des seniors travaillent à temps partiel avec maintien des droits à pension équivalant à un temps plein. La Belgique accorde des jours de congés supplémentaires aux salariés de plus de 50 ans dans certains hôpitaux. A côté de ces mesures, d'autres concernent le contenu du travail, comme la rotation des postes mise en place chez le constructeur suédois Volvo.

Le facteur santé est également jugé fondamental dans le maintien et le développement de l'emploi des seniors : la bonne santé mentale et physique des salariés fait l'objet de campagnes en Allemagne ; la Finlande accorde une prime pour les salariés sportifs et verse une prime de 1 EUR par kilomètre de jogging effectué.

Conclusion

La comparaison des performances des Etats membres en matière d'emploi des seniors au regard des objectifs fixés par les institutions européennes fait surgir une fois encore un véritable contraste Nord-Sud : en Suède, le taux d'emploi des seniors approche 70 %, il se situe autour de 60 % au Danemark et dépasse 55 % au Royaume-Uni et en Finlande. La participation est faible en Italie (31,4 %), en Belgique ou en Autriche (31,8 %), en France (39,7 %). Les performances des pays nordiques (Royaume-Uni et pays scandinaves) sont incontestables face aux pays du Sud dont les institutions sont obsolètes.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette situation : la force des conventions collectives là où la loi décide ailleurs (France), une politique active de l'emploi, une forte priorité accordée à la formation permanente, à la lutte contre les discriminations, à la promotion du bien-être et de la santé physique et psychique au travail. Et une bonne santé économique. Cette comparaison fait aussi ressortir la force du « modèle nordique », un modèle qui semble à la fois soutenable et équitable. ☑

Martine Borderies

(1) L'année 2012 a été désignée Année européenne du vieillissement actif et de la solidarité intergénérationnelle par décision du Parlement européen et du Conseil de l'Union européenne. Cette décision reconnaît le fait que l'Union européenne se trouve dans un processus de vieillissement significatif de sa population et veut y apporter une réponse.

Pour en savoir plus :

- *Emploi des seniors : les leçons des pays de réussite*, OFCE, **http://www.cairn.info/revue-de-l-ofce-2008-3-page**.
- *L'emploi et le travail des seniors : l'expérience nordique à la lumière des exemples finlandais et norvégien*, **http://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-sociales-2006**.
- Securex : *Les réformes des retraites*, **http://www.securex.be**.
- *L'emploi et la santé des seniors au travail en Europe*, **http://www.eurogip.fr/docs/Eurogip-32_F_Emploi_seniors.pdf**.

La réforme des pensions à Luxembourg, une réalité depuis le 1er janvier 2013

Depuis plusieurs années déjà, les médias, tant au Grand-Duché de Luxembourg que dans les pays voisins, n'ont de cesse d'annoncer des réformes des régimes de pension.

Pour ne citer que les pays proches du Grand-Duché de Luxembourg, l'Allemagne a déjà modifié son système de pension légale depuis le 1er janvier 2008, amenant progressivement l'âge légal de pension de 65 ans à 67 ans pour tous à partir de 2031.

La France débuta sa réforme par la loi du 9 novembre 2010 qui visait l'allongement de la durée minimale des cotisations. Depuis lors, d'autres mesures répertoriées par des lois et décrets en 2011 et 2012 visent l'augmentation progressive de l'âge d'ouverture des droits à la pension.

Tout comme c'est le cas pour la Belgique, le Luxembourg voit son système de pension légale modifié depuis le 1er janvier 2013. En Belgique la loi avait déjà été votée en décembre 2011. Au Luxembourg, la loi portant réforme de l'assurance pension a été votée le 5 décembre dernier. La réforme concerne tant le régime général des pensions du secteur contributif que les régimes applicables aux fonctionnaires (l'ancien régime transitoire pour les fonctionnaires en activité en 1999 et le nouveau régime pour les fonctionnaires entrés en service ensuite).

De manière générale, toutes ces réformes des systèmes de pensions étatiques visent soit à augmenter les cotisations, soit à diminuer le coût des prestations, notamment en encourageant les travailleurs à prolonger leur carrière active afin d'aligner la carrière professionnelle sur l'évolution de l'espérance de vie.

LES GRANDES LIGNES DE LA RÉFORME DES PENSIONS AU LUXEMBOURG

- pour le moment, le taux de financement (24 %) est inchangé ;
- l'âge de la retraite et celui de la retraite anticipée sont inchangés ;
- diminution progressive étalée sur 40 années, du montant de la pension légale ;
- suppression de l'allocation de fin d'année en cas de financement insuffisant ;
- limitation potentielle de l'ajustement des pensions en cours (ajustement au niveau général des salaires) en cas de financement insuffisant. Par contre, l'indexation au niveau de la vie reste d'application ;
- allongement de la période d'observation du taux de cotisation ;
- dispositions anticumul plus intéressantes.

Pour mieux mettre en évidence l'impact des mesures gouvernementales qui ont été prises, un récapitulatif des constituants inchangés et des changements à pourvoir est donné ci-après.

RESTERONT INCHANGÉS

Le financement

Les pensions légales de retraite, de survie et d'invalidité sont financées par un système de répartition pure avec réserve financière, basé sur la solidarité intergénérationnelle. Le taux de cotisation annuel global est de 24 % des revenus annuels limité au plafond de la sécurité sociale (112.451,4 EUR au 1er janvier 2013), soit 8 % à charge du travailleur, 8 % à charge de l'employeur et 8 % financé par l'État.

Toutefois, la lecture de l'ensemble des documents fait clairement ressortir que ce taux pourrait augmenter dans un futur pas trop éloigné.

L'ouverture du droit à la pension

L'âge légal de retraite reste fixé à 65 ans.

Il est toujours possible de partir en pension anticipée à partir de 57ans si le travailleur justifie de 40 années de cotisations effectives ou à partir de 60 ans si le travailleur comptabilise globalement 40 années de cotisations effectives et de périodes d'assurance (périodes assimilées telles que les années d'études ou de formations professionnelles entre 18 ans et 27 ans ou encore les années de service militaire au Luxembourg…).

Il avait été envisagé dans le projet de loi de ne plus reconnaître les années d'études ou de formations professionnelles qu'entre 20 ans et 27 ans. Après bien des débats, la reconnaissance des années d'études entre 18 et 19 ans reste en place.

Au cas où un assuré est ressortissant d'un État membre de l'Union européenne ou ressortissant d'un pays tiers et résidant légalement dans un pays de l'Union européenne, les périodes d'assurance au Luxembourg sont totalisées avec les périodes d'assurance d'un autre État membre en vue de l'accomplissement des conditions d'attribution prévues au Luxembourg. En ce qui concerne les ressortissants communautaires, ceci vaut également pour la Suisse, l'Islande, le Liechtenstein et la Norvège. Le même principe s'applique dans les relations avec les États tiers avec lesquels le Luxembourg a conclu des conventions. Si les conditions sont réalisées, le pensionné bénéficiera d'autant de pensions partielles qu'il y a de pays engagés (règlement (CEE) n°1408/71 du 14 juin 1971 : art. 41).

Il faut noter que le statu quo sur l'âge du départ en retraite est certainement un des points les plus faibles. Les politiques ont en effet tablé sur une baisse progressive de la pension légale, tout en laissant la possibilité aux intéressés de garder un même niveau de rente en travaillant un peu plus longtemps. La loi permettrait ainsi, en 2052, de percevoir la même rente légale, à condition de travailler 3 ans de plus.

Comme le niveau de la pension légale au Luxembourg est très confortable, il nous semble toutefois trop optimiste de penser que les affiliés vont prolonger leur carrière pour avoir une pension supérieure.

SONT MODIFIÉS DEPUIS LE 1er JANVIER 2013

Le montant de la pension

Les taux de majorations forfaitaires

Le taux des majorations forfaitaires augmentera progressivement de 23,5 % à 28 % au cours des 40 prochaines années, soit une augmentation géométrique moyenne de 0,44 %. Ces taux sont appliqués à un montant de référence fixé à 2.085 EUR à l'indice 100 et réévalués suivant un facteur d'ajustement.

Sachant qu'en octobre 2012, pour une carrière complète de 40 ans, les majorations forfaitaires basées sur le taux de 23,5 % conduisent à un montant mensuel de 433,86 EUR, le relèvement progressif à 28 % sur 40 ans aura un effet relativement minime. Seules les petites pensions en verront un effet qui sera malgré tout limité.

Ceci correspond à une modification d'empreinte socialiste : la partie fixe pour tout le monde, non proportionnelle au salaire, est augmentée tandis que la partie proportionnelle au salaire est limitée. On notera que ce montant-ci augmente, alors que l'objectif est de diminuer le coût…

Les taux des majorations proportionnelles

Ancien régime

Les majorations proportionnelles correspondent aujourd'hui à 1,85 % de la somme des revenus cotisables réduits au nombre indice 100 du coût de la vie sur base de la moyenne annuelle pondérée des indices mensuels du coût de la vie. Ils sont ensuite réajustés et multipliés par des facteurs d'ajustement qui expriment la relation entre le niveau moyen brut des salaires de l'année avec celui de l'année de cotisation.

Le taux de 1,85 % peut être majoré grâce à des majorations proportionnelles échelonnées de 0,01 %. Celles-ci sont calculées pour les années au-delà de l'âge de 55 ans et pour les années de carrière effective dépassant 38 ans lors du départ en pension (voir illustration dans les exemples ci-dessous).

En aucun cas, le taux de majoration proportionnelle total ne peut dépasser 2,05 %.

Nouveau régime

Suivant la nouvelle loi, pour une année du début du droit à la pension en 2013, le taux de majoration proportionnelle passera de 1,844 % en 2013 à 1,600 % en 2052 avec possibilité d'augmenter ce taux entre 0,01 % en 2013 et 0,025 % en 2052 par la différence positive entre l'âge de la personne augmenté de sa carrière d'assurance (années contributives) moins un certain seuil fixé par la loi.

Les taux de majorations proportionnelles échelonnées et les seuils sont fixés par le législateur et varient en fonction de l'année de début du droit à la pension. Ceux-ci sont repris dans le tableau page 79.

Au lieu de situer le début des majorations proportionnelles échelonnées à 55 ans d'âge et 38 ans de carrière, à un moment où le droit à une pension de vieillesse, même anticipée, n'existe pas encore, l'octroi des majorations proportionnelles échelonnées sera dorénavant soumis à une condition qui prescrit un seul seuil minimum pour la somme de l'âge et de la carrière, qui se situe à 93 (55 + 38) au lendemain de la réforme pour augmenter à 100 (60 + 40) en 2052.

Cette condition, d'une part plus restrictive, mais plus logique en matière d'incitant, est honorée d'autre part avec des majorations nettement plus significatives. En effet, une prolongation de la carrière active d'une année équivaudra finalement à une augmentation plus que doublée des majorations proportionnelles de 0,05 à comparer au taux de 0,02 (2 x 0,01 puisque une année d'assurance en plus et un an d'âge en plus) applicable selon les dispositions actuelles. Le niveau plus élevé des majorations échelonnées est censé renforcer le caractère incitatif de la mesure en ce qui concerne le prolongement de la carrière professionnelle et permet à l'assuré de compenser le niveau de sa pension personnelle basée sur les majorations proportionnelles nouvelles moins élevées, voire de dépasser le niveau de sa pension calculée conformément aux dispositions actuelles.

Illustrons ces mesures par trois exemples :

Vous avez 58 ans et 40 ans d'années cotisables lors de votre prise de pension

Début de pension	Taux forfaitaires	Taux proportionnels
Avant 2013	23,5 %	1,900 %, soit 1,850 % + 0,01 % x (58-55 + 40-38)
En 2013	23,613 %	1,899 %, soit 1,844 % + 0,011 % x (58+40-93 (seuil))
En 2020	24,4 %	1,852 %, soit 1,800 % + 0,013 % x (58+40-94 (seuil))
En 2030	25,525 %	1,772 %, soit 1,738 % + 0,017 % x (58+40-96 (seuil))
En 2040	26,65 %	1,696 %, soit 1,675 % + 0,021 % x (58+40-97 (seuil))
En 2052	28 %	1,600 %, soit 1,600 % + max (0; 0,025 % x (58+40-100 (seuil))

Vous avez 63 ans et 40 ans d'années d'assurance dont 35 cotisables

Début de pension	Taux forfaitaires	Taux proportionnels
Avant 2013	23,5 %	1,850 %, soit 1,85 %
En 2013	23,613 %	1,899 %, soit 1,844 % + 0,011 % x (63+35-93 (seuil))
En 2020	24,4 %	1,852 %, soit 1,800 % + 0,013 % x (63+35-94 (seuil))
En 2030	25,525 %	1,772 %, soit 1,738 % + 0,017 % x (63+35-96 (seuil))
En 2040	26,65 %	1,696 %, soit 1,675 % + 0,021 % x (63+35-97 (seuil))
En 2052	28 %	1,600 %, soit 1,600 % + max (0; 0,025 % x (63+35-100 (seuil))

Vous avez 68 ans et 40 ans d'années cotisables

Début de pension	Taux forfaitaires	Taux proportionnels
Avant 2013	23,5 %	1,98 %, soit 1,85 % + 0,01 % x (68-55 + 40-40)
En 2013	23,613 %	2,009 %, soit 1,844 % + 0,011 % x (68+40-93 (seuil))
En 2020	24,4 %	1,982 %, soit 1,800 % + 0,013 % x (68+40-94 (seuil))
En 2030	25,525 %	1,942 %, soit 1,738 % + 0,017 % x (68+40-96 (seuil))
En 2040	26,65 %	1,906 %, soit 1,675 % + 0,021 % x (68+40-97 (seuil))
En 2052	28 %	1,800 %, soit 1,600 % + 0,025 % x (68+40-100 (seuil))

Ces exemples montrent bien la décroissance progressive, mais non catastrophique du montant de la pension légale.

Celui qui préférera travailler jusqu'à 68 ans pour cumuler un maximum d'années cotisables (illustration dans l'exemple 3), continuera à recevoir dans le futur, pour la part proportionnelle, une pension d'un niveau quasi égal à celle qui est accordée aujourd'hui à celui qui part à 58 ans après 40 ans d'années cotisables (exemple 1).

L'octroi de l'allocation de fin d'année

Une allocation de fin d'année est allouée aux personnes qui ont un droit à une pension au 1er décembre. Cette allocation se monte actuellement à 709,80 EUR pour une carrière complète de 40 ans. Cette allocation sera supprimée si le coût du régime de pension dépasse le taux de cotisation global.

Le mécanisme d'adaptation des pensions aux coûts et niveau de la vie

Les pensions légales en cours de paiement sont et restent indexées. En plus de cette indexation, un ajustement est appliqué pour adapter le niveau des pensions calculées à l'évolution du niveau des salaires. La nouvelle loi vise à tempérer l'impact de cet ajustement pour les pensions en cours de paiement à l'aide d'un facteur modérateur qui se situe à 1 à la mise en vigueur de la réforme. Au cas où les dépenses dépassent les recettes en cotisations, le mécanisme modérateur est déclenché et le réajustement des pensions en cours de liquidation est plafonné à au plus la moitié de l'évolution des salaires.

C'est un point essentiel de la réforme.

Le mécanisme est « discret », mais il peut être appliqué dès que le financement du régime devient trop cher (c'est-à-dire qu'il peut avoir effet de suite) et s'appliquer à une masse importante (tous les retraités).

En plus, il faut noter que l'ajustement qui aurait dû être appliqué début 2013 (pour les 2 années précédentes) a été supprimé (loi budgétaire qui vient d'être votée). Il est prévu que ce non-ajustement sera définitivement perdu.

La période d'observation pour la fixation du taux de cotisation global

Le taux de financement global est fixé en principe pour une période de 10 ans (2013 à 2022 révolu). Si après 5 ans, le bilan technique et les prévisions actuarielles effectués par l'Inspection Générale de la Sécurité Sociale montrent que ce dernier est insuffisant pour faire face aux charges de pensions futures, il sera revu. Actuellement, la période d'observation est de 7 ans.

Une période d'observation plus longue (10 ans au lieu de 7 ans) permet de mieux anticiper des dérapages futurs ; en même temps, le contrôle prévu après chaque période de 5 années permet là aussi de réagir plus vite.

Les dispositions anticumul pour les bénéficiaires de pension anticipée assouplies pour les salariés

Il n'y a pas de dispositions anticumul après l'âge de 65 ans. Par contre, en cas de retraite anticipée (à partir de 60 ans, voire même 57 ans) :

- → le retraité anticipé peut avoir un revenu peu significatif (1/3 du salaire social minimum) sans aucune contrainte ;
- → le retraité anticipé qui aurait un revenu d'indépendant supérieur à ce revenu peu significatif voit sa pension anticipée supprimée ;
- → le retraité anticipé qui aurait un revenu de salarié se voit appliquer les règles suivantes :
  - si la pension légale + le revenu de salarié ne dépasse pas un plafond fixé à la moyenne des 5 salaires cotisés les plus élevés, aucune réduction n'est appliquée ;
  - par contre, si la pension légale + le revenu du salarié dépasse un plafond fixé à la moyenne des 5 salaires cotisés les plus élevés, la pension légale est réduite de manière à ne pas dépasser ce plafond.

  En d'autres termes :
- → le retraité anticipé ne peut toucher des revenus (en tant qu'indépendant) que très limités (1/3 du salaire social minimum) ;
- → le retraité anticipé peut continuer à toucher un salaire. Le revenu pension légale + salaire ne peut pas dépasser la moyenne des 5 meilleurs salaires cotisés.

LES NIVEAUX DES PRESTATIONS

La nouvelle loi maintient les dispositions actuelles en ce qui concerne l'ouverture du droit à la pension. Ainsi, l'ouverture anticipée du droit à 57 ou 60 ans reste inchangée, mais l'assuré doit accepter dans ce cas une décote, qui évoluera dans le temps. Les assurés proches aujourd'hui du départ à la retraite ne seront pas ou peu affectés.

Le mécanisme de la pension minimum garantit une pension correcte aux assurés qui n'ont disposé au cours de leur carrière que de revenus proches du salaire social minimum, même dans le cas d'un départ anticipé à la retraite à l'âge de 57 ans avec 40 années de carrière professionnelle. Le régime continue ainsi à assurer aux travailleurs non qualifiés, après une carrière essentiellement caractérisée par le travail physique, l'accès à une retraite méritée à un âge raisonnable.

Des simulations gouvernementales effectuées lorsque la loi était encore au stade d'un projet ont analysé la perte de revenu liée à la diminution de la pension légale pour des salaires exprimés en multiple du SSM, salaire social minimum pour un travailleur non qualifié (1.846,51 EUR au 1er octobre 2012). Ces simulations conduisaient aux résultats suivants :

Niveau de revenu	Revenu de remplacement	
	Pension légale actuelle	Pension légale attendue en 2052
1 X SSM	103,50%	84,00%
2 X SSM	90,15%	74,00%
3 X SSM	85,70%	70,67%
4 X SSM	83,48%	69,00%
5 X SSM	82,14%	67,00%
>5 X SSM	Calcul au cas le cas	

RÉPERCUSSIONS SUR VOTRE RÉGIME COMPLÉMENTAIRE DE PENSION

En guise de clôture, nous commentons brièvement l'impact de la nouvelle loi sur vos régimes complémentaires de pension. Plusieurs cas de figure peuvent se présenter :

Votre entreprise dispose déjà d'un régime complémentaire de pension au profit de ses salariés

Le plan de pension est de type « prestation définie » et la pension légale est intégrée dans la formule du but à atteindre.
Vous financez donc le complément à la pension légale. Si celle-ci diminue, vous financerez plus.

Sur base des résultats repris dans le tableau précédent et en supposant que le plan de pension prévoit un but à atteindre de 72 % du dernier salaire, aujourd'hui la société n'a pas à financer des droits de pension complémentaire pour les salariés avec un salaire inférieur au plafond pension. En 2052, la société devra, par contre, financer des droits de pension pour les salariés avec un salaire supérieur à 3 X SSM. L'évolution se fera en douceur sur 40 ans, mais le coût peut être prohibitif. Une analyse et une révision de votre plan serait à réaliser au plus vite.

Le plan de pension est de type « prestation définie » et la pension légale n'est pas intégrée dans la formule du but à atteindre.
Il n'y a pas de retombée directe du changement de législation sur le plan de pension.

Le plan de pension est de type « contribution définie ».
Il n'y a pas de retombée directe du changement de législation sur le plan de pension.

Votre entreprise n'a pas encore mis en place un régime complémentaire de pension au profit de ses salariés

Ce n'est pas cette réforme qui va justifier la mise en place immédiate d'un régime complémentaire de pension à Luxembourg, puisque les effets sont relativement faibles et progressifs sur 40 ans.

Toutefois, au vu de la situation économique actuelle et des prévisions, il est probable qu'une autre réforme des pensions soit obligatoire dans quelques années. Il serait dès lors prudent d'anticiper le mouvement et prévoir un plan de pension d'entreprise. Plan à prestation définie ou à contribution définie, cela reste à décider en fonction de la politique de rémunération globale au sein de votre entreprise, qu'elle soit locale ou internationale. ☑

Lydia Chenoy
Actuaire et Principal
lydia.chenoy@pecoma.lu

PECOMA International S.A.

Tableau des majorations forfaitaires et proportionnelles du projet de loi 6387

Année du début du droit à la pension	Majorations forfaitaires	Majorations proportionnelles		
	taux (%)	taux (%)	seuil	augmentation
avant 2013	23,500	1,850	93	0,010
2013	23,613	1,844	93	0,011
2014	23,725	1,838	93	0,011
2015	23,838	1,832	93	0,012
2016	23,950	1,825	93	0,012
2017	24,063	1,819	93	0,012
2018	24,175	1,813	94	0,013
2019	24,288	1,807	94	0,013
2020	24,400	1,800	94	0,013
2021	24,513	1,794	94	0,014
2022	24,625	1,788	94	0,014
2023	24,738	1,782	94	0,015
2024	24,850	1,775	95	0,015
2025	24,963	1,769	95	0,015
2026	25,075	1,763	95	0,016
2027	25,188	1,757	95	0,016
2028	25,300	1,750	95	0,016
2029	25,413	1,744	95	0,017
2030	25,525	1,738	96	0,017
2031	25,638	1,732	96	0,018
2032	25,750	1,725	96	0,018
2033	25,863	1,719	96	0,018
2034	25,975	1,713	96	0,019
2035	26,088	1,707	97	0,019
2036	26,200	1,700	97	0,019
2037	26,313	1,694	97	0,020
2038	26,425	1,688	97	0,020
2039	26,538	1,682	97	0,021
2040	26,650	1,675	97	0,021
2041	26,763	1,669	98	0,021
2042	26,875	1,663	98	0,022
2043	26,988	1,657	98	0,022
2044	27,100	1,650	98	0,022
2045	27,213	1,644	98	0,023
2046	27,325	1,638	98	0,023
2047	27,438	1,632	99	0,024
2048	27,550	1,625	99	0,024
2049	27,663	1,619	99	0,024
2050	27,775	1,613	99	0,025
2051	27,888	1,607	99	0,025
2052	28,000	1,600	100	0,025
après 2052	28,000	1,600	100	0,025

Réforme de la retraite, prélude à une refonte des 3 piliers ?

La réforme de la pension légale vient de voir le jour. Elle représente le 1er des 3 piliers des pensions. Aujourd'hui, il devient nécessaire de disposer d'un système intégré de ces 3 piliers.

Dans chaque pays, la place réservée à chacun de ces piliers varie notamment en fonction du degré de confiance qu'a chaque Etat en la capacité de ses citoyens d'être prévoyants et en l'efficacité respective du principe de financement par répartition ou par capitalisation.

Le premier pilier, c'est celui des régimes de pensions légales. Il est constitué et organisé par les pouvoirs publics, dans le cadre de la sécurité sociale. Il constitue en quelque sorte un minimum social pour la plus grande partie de la population d'un Etat. Ces systèmes sont généralement financés par répartition : les actifs financent les pensions des retraités. Ces régimes de retraite ont pris leur essor en Europe à la fin du XIXe siècle, Bismarck en ayant été l'initiateur. Mais en ces temps-là, la carrière débutait plus tôt et se terminait plus tard qu'aujourd'hui. En outre, au début du XXe siècle, 39 % à peine des actifs arrivaient à la retraite à 65 ans contre 81 % des hommes et 90 % des femmes aujourd'hui ! Ce n'est donc pas un hasard si, dans la plupart des pays européens, l'âge minimum pour bénéficier d'une pension de retraite fut fixé à 65 ans. Un tel système de pension n'était en outre conçu que pour payer une pension pendant 5 à 10 ans au grand maximum. Aujourd'hui, la situation

a radicalement changé. Personne n'avait prévu ni le *baby-boom* des années 1945-1965, ni la diminution du taux de fécondité, ou encore l'accroissement de l'espérance de vie. Dès lors, un tel système est mûr pour connaître des problèmes de financement à terme. D'où les réformes qui fleurissent un peu partout en Europe. Comme au Luxembourg, avec sa réforme entrée en vigueur ce 1er janvier.

Une réforme en douceur

La réforme luxembourgeoise du 1er pilier n'a pas touché aux bases du système : il restera axé sur le principe de répartition, le financement pour les salariés demeure tripartite et paritaire entre assurés, employeurs et Etat. L'âge légal du départ à la retraite est maintenu à 65 ans, avec toujours la possibilité d'une pension anticipée à 57 ans moyennant 40 années de cotisations effectives ou à 60 ans avec 40 ans de cotisations et de périodes complémentaires.

Il est en outre prévu d'augmenter la pension de base (les majorations forfaitaires) alors que les majorations proportionnelles calculées sur base des rémunérations engrangées durant toute la carrière diminueront, mais cette réduction est étalée sur 40 ans. Par ailleurs, si le mécanisme de revalorisation de ces salaires (c'est-à-dire l'actualisation de leur valeur à celle des salaires au moment du calcul de la pension) reste acquis, le mécanisme de réajustement des pensions qui consiste à maintenir, durant la retraite, le niveau des pensions payées à l'évolution du niveau de vie, sera fonction de la situation financière du régime. Et précisément, dans le cadre des mesures d'assainissement budgétaires, le gouvernement a d'ores et déjà décidé de ne pas procéder à

l'ajustement des pensions en 2013. Cette réforme vise à anticiper la dégradation programmée de la situation financière des régimes de pension. Aujourd'hui, il existe suffisamment de cotisants au regard du nombre de pensionnés, mais ces cotisants sont aussi les pensionnés de demain. Le taux de cotisation global (soit 24 %) reste encore supérieur à celui qui serait nécessaire pour financer les retraites actuelles, fournissant un coussin de sécurité de quelque 11,3 milliards EUR. Ce qui, à première vue, paraît appréciable. Toutefois, cette réserve ne survivra pas à l'arrivée des *baby-boomers* à l'âge de la retraite, ni à l'allongement de l'espérance de vie. Le nombre de pensionnés devrait en effet tripler d'ici 2060. Selon les projections du gouvernement, ce régime deviendrait de ce fait déficitaire dès 2020 et la réserve serait épuisée vers 2035 en l'absence de toute réforme.

Des hypothèses trop optimistes ?

Toute étude sur la viabilité à long terme d'un système de retraite doit nécessairement se baser sur des hypothèses quant à l'évolution économique pour une période couvrant au moins une génération. La réforme adoptée table sur une croissance économique de 3 % et d'une croissance de l'emploi de 1,5 %. Pour certains, ces hypothèses sont bien trop optimistes. Le Conseil d'Etat a d'ailleurs fait remarquer qu'une telle évolution ne se dégage pas des données statistiques disponibles pour les 15 dernières années. Depuis 1986, le taux de croissance du niveau réel des salaires au Luxembourg est dégressif. Et à suivre l'OCDE, pour le futur, le Grand-Duché ne devrait connaître une croissance du PIB que de 2,4 % au cours des années 2012-2017, de 1,6 % sur la période de 2018 à 2030 et un tassement à 0,6 % de croissance annuelle pour les années 2031 à 2050. Dès lors, les hypothèses de croissance retenues semblent à la fois assez réalistes et extrêmement ambitieuses. Assez réalistes, si l'on admet que la forte croissance de l'économie luxembourgeoise au cours des deux décennies précédant la crise économique actuelle correspond à un rythme de croisière naturel de cette économie, que la crise actuelle est passagère et que la croissance du passé récent est appelée à se prolonger pendant les 40 années à venir, bien que les prévisions de nos principaux partenaires économiques au sein de l'Union européenne n'empruntent pas cette direction.

Mais ces hypothèses sont aussi extrêmement ambitieuses si l'on part plutôt du postulat que la période précédant la crise actuelle a été exceptionnelle, que cette crise marque une rupture et que l'évolution économique future du Luxembourg sera plus proche de l'évolution prévisible de nos partenaires européens. Toutefois, des mécanismes de correction comme la possibilité de suspendre l'ajustement des pensions dotent le système de retraite d'une certaine flexibilité, le préparant ainsi à des adaptations futures au cas où l'évolution économique resterait en retrait par rapport aux hypothèses retenues. Ce qui relativise quelque peu l'impact de ces hypothèses. Mais si celles-ci ne se vérifient pas dans les faits, le gouvernement sera amené à revoir sa copie via une augmentation importante des cotisations sociales ou alors, il faudra jouer sur un autre paramètre comme, par exemple, l'âge du départ à la retraite.

> La pension légale doit rester le socle de base du système. Mais il faut admettre qu'il soit complété par la prévoyance tant professionnelle qu'individuelle. A terme, l'Etat ne sera en effet plus à même de rencontrer, à lui seul, tous les besoins des futurs pensionnés

Les piliers complémentaires

A côté de ce système de retraite légale, se positionne le 2e pilier, celui des retraites complémentaires « professionnelles », organisées soit au niveau des entreprises ou de secteurs d'activités, soit au niveau de groupes socioprofessionnels comme les indépendants, les médecins, les avocats… Le ministre a annoncé une réforme prochaine de la loi. Car si le Luxembourg dispose dans ce domaine d'un encadrement légal et fiscal, celui-ci est actuellement réservé aux seuls salariés. Les non-salariés n'y ont pas accès. En outre, tous les salariés ne profitent pas d'un plan de pension. Il s'agit donc de « démocratiser » ce 2e pilier et peut-être d'en profiter pour en corriger les imperfections.

Enfin, le 3e pilier, c'est celui de la prévoyance individuelle. Il s'agit de contrats souscrits volontairement par un individu qui a décidé de s'assurer un complément de revenu à la retraite via, par exemple, une assurance vie individuelle. Dans un tel système à 3 piliers, il doit y avoir une parfaite intégration entre eux, sans concurrence entre eux. Au contraire, ils doivent être parfaitement complémentaires. La pension légale doit rester le socle de base du système. Mais il faut admettre qu'il soit complété par la prévoyance tant professionnelle qu'individuelle. A terme, l'Etat ne sera en effet plus à même de rencontrer, à lui seul, tous les besoins des futurs pensionnés. ☑

> La réforme luxembourgeoise du 1er pilier n'a pas touché aux bases du système : il restera axé sur le principe de répartition, le financement pour les salariés demeure tripartite et paritaire entre assurés, employeurs et Etat. L'âge légal du départ à la retraite est maintenu à 65 ans, avec toujours la possibilité d'une pension anticipée à 57 ans moyennant 40 années de cotisations effectives ou à 60 ans avec 40 ans de cotisations et de périodes complémentaires

Pierre Doyen
Conseiller juridique

ESOFAC Luxembourg S.A.

Faites-vous assez de pauses au bureau ?

Résultats du sondage diffusé en novembre/décembre sur le site www.lesfrontaliers.lu

De nombreux employés ne font pas suffisamment de pauses pendant leur journée de travail, ce qui est particulièrement néfaste pour leur santé. Pourtant, pour être productif, il faut trouver le juste équilibre. Nous avons donc interrogé les travailleurs frontaliers pour savoir comment ils géraient leur temps au travail.

Ce questionnaire a été élaboré en partenariat avec *entreprises magazine* et a recueilli 427 votes de frontaliers. Il permettait de choisir plusieurs réponses par question.

Pensez-vous à faire des pauses lorsque vous êtes à votre bureau ?

a. Oui, je suis même expert en la matière ! → 4 %
b. Oui j'en fais régulièrement pour m'aérer l'esprit, boire un café → 41 %
c. Non, pas vraiment j'oublie souvent de me lever…→35 %
d. Non, je suis scotché à mon poste de travail → 16 %
e. Je ne travaille pas dans un bureau → 3 %

Pourquoi faites-vous des pauses ?

a. Pour boire un café → 31 %
b. Pour fumer une cigarette → 10 %
c. Pour discuter avec mes collègues → 23 %
d. Pour manger → 23 %
e. Autre → 9 %
f. Je ne fais pas de pause ! → 5 %

Pourquoi ne faites-vous pas ou peu de pauses ?

a. Je n'y pense pas → 20 %
b. J'ai trop de travail → 30 %
c. Je ne veux pas me faire mal voir par mon supérieur → 11 %
d. Je n'ai pas besoin de pause, je travaille très bien en continu → 5 %
e. Je fais des pauses → 33 %

Combien de temps de pause prenez-vous par jour en moyenne (pause de midi comprise) ?

a. Moins d'1 heure → 45 %
b. Entre 1 heure et 2 heures → 50 %
c. Entre 2 heures et 3 heures → 3 %
d. Plus de 3 heures → 1 %

Quels sont les phénomènes que vous ressentez régulièrement et qui sont souvent dus à un « manque » de pauses ?

a. Mal aux yeux, vaisseaux sanguins éclatés dans les yeux →18 %
b. mal de dos → 19 %
c. Prise de poids à force de rester toute la journée assis → 10 %
d. Mal au ventre → 5 %
e. Douleurs articulaires → 12 %
f. Forte fatigue → 18 %
g. Douleurs à la tête → 13 %
h. Autre → 2 %
i. Aucun de ces points → 3 %

Luxembourg School of Commerce (LSC)

Un offreur de formations à l'écoute de ses clients

L'innovation, la qualité et le service sont les valeurs définissant le cadre d'action de la Luxembourg School for Commerce (LSC), l'organisme de formation de la Chambre de Commerce. L'année 2012 fut marquée par de nombreuses nouveautés, et Gérard Eischen, directeur de la LSC, se prépare d'ores et déjà à relever de nouveaux défis.

L'année 2012 fut une année difficile pour de nombreuses entreprises. Est-ce que ce contexte économique incertain s'est répercuté sur les activités de la LSC ?

Malgré le contexte économique actuel, le chiffre global des inscriptions de la LSC a augmenté d'environ 20 %, avec près de12.000 inscriptions début du mois de novembre 2012. Notre offre de formation continue a enregistré une hausse de 22 %. Ce sont deux indicateurs très positifs qui démontrent que les entreprises sont conscientes de la valeur ajoutée du *lifelong learning* et continuent à investir dans le développement des compétences de leurs employés. Je me dois aussi de souligner que le nombre d'apprentis a également connu une hausse.

Quelles étaient les faits marquants de l'année 2012 ?

Une multitude d'actions entreprises mériteraient d'être nommées, mais je me concentrerai sur celles qui, selon moi, sont les plus importantes. Depuis le lancement de la LSC en 2009, notre leitmotiv a été l'amélioration du service au client. Assez souvent nos clients se voient confrontés à notre large éventail de formations, qui ne cesse d'évoluer, et ne savent pas toujours quel produit est le plus adapté à leurs besoins précis. Nous avons donc lancé en septembre 2012 un Pôle Conseil en Formation, que nous avons d'ailleurs physiquement rattaché à notre Espace Entreprises. Ce Pôle accompagne et oriente nos clients d'une manière générale dans leurs démarches de formation continue. De plus, la LSC a amélioré la lisibilité et la transparence de son offre en réorganisant ses programmes de formation.

Parallèlement à ces nouveautés à dimension stratégique, la LSC propose bien évidemment un grand nombre de nouvelles formations. Plus particulièrement notre offre de formations universitaires diplômantes s'est élargie avec l'introduction de nouveaux Bachelors et Masters, lesquels peuvent désormais être suivis par des actifs professionnels.

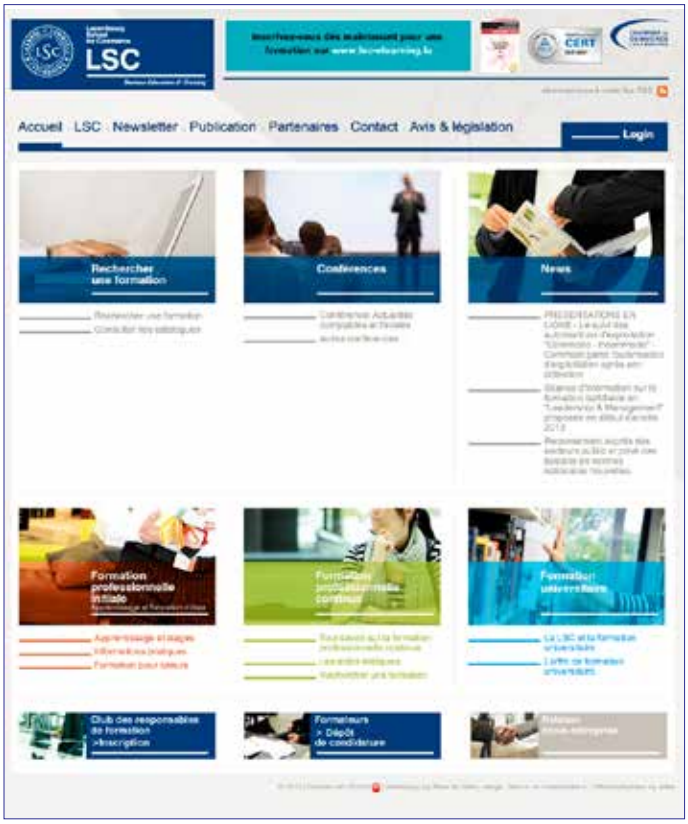
Gérard Eischen, directeur, LSC.

Le catalogue 1/2013 vient de sortir, pouvez-vous nous le présenter en quelques mots ?

Pour la première fois, la LSC a lancé un catalogue reprenant l'intégralité des formations de l'année 2013. En publiant également les formations proposées au second semestre, nos clients pourront mieux planifier leur parcours de formation personnel sur une année et avoir une meilleure vue de l'ensemble de notre offre. Il ne s'agit toutefois que de formations s'inscrivant dans la continuité d'une formation déjà offerte par le passé ou lancée au cours du premier semestre 2013. Un supplément pourrait venir encore étoffer l'offre du catalogue en cours d'année. Pour ce qui est de notre portfolio, ce sont surtout les domaines du management international, du droit ainsi que de la gestion et du développement des ressources humaines qui ont été étoffés.

Quels sont les défis principaux pour l'année 2013 ?

Notre défi majeur reste le développement de produits de formation répondant de manière efficace aux besoins des entreprises du Luxembourg. Ceci implique une



> Notre défi majeur reste le développement de produits de formation répondant de manière efficace aux besoins des entreprises du Luxembourg. Nous devons nous réinventer continuellement Il faut non seulement proposer des formations en adéquation avec les attentes, mais aussi repenser nos formats et notre approche client

très forte réactivité par rapport aux évolutions de l'environnement économique, législatif et politique. Nous devons nous réinventer continuellement Il faut non seulement proposer des formations en adéquation avec les attentes, mais aussi repenser nos formats et notre approche client.

De plus, l'élaboration d'une vraie stratégie du l*ifelong learning* pour le Luxembourg sera de toute évidence un challenge sur les années à venir. La question de l'assurance qualité en sera d'ailleurs un enjeu majeur, en incluant évidemment celle des formateurs.

Où voyez-vous encore du potentiel de développement pour les années à venir ?

Une tendance majeure de ces trois dernières années a été le développement de l'offre de formation intra-entreprise, c'est-à-dire de formations développées sur mesure à la demande concrète d'un client. Je pense que ce volet va encore s'intensifier dans les années à venir. En outre, le développement de produits spécifiques destinés au *middle* et au *top* management est au centre des préoccupations de la LSC. Nous devons en effet atteindre davantage cette cible, et ceci au travers de formations offertes en coopération avec des partenaires de renommée, tels des Business Schools ou des centres de recherche.

Un autre point capital pour les années à venir sera la formation continue diplômante. Cette formule permet aux actifs professionnels de suivre les cours en dehors des heures de travail afin d'obtenir un diplôme académique et ainsi d'évoluer sur un plan personnel et professionnel. Nous sommes d'ailleurs persuadés qu'un grand potentiel de développement réside dans le développement de partenariats au-delà des frontières, en premier lieu avec les organismes de formation des différentes chambres consulaires de la Grande Région. ☑

www.lsc.lu

Chambre des Métiers

Former en pensant à demain

Demandes spécifiques de la part de ses membres, obligations légales nationales et directives européennes rythment l'offre, constamment adaptée, de la Chambre des Métiers. Christiane Hoffmann, chef de service Formation continue et Cours préparatoires au Brevet de Maîtrise, lève un coin du voile sur les nouveautés 2013.

La formation professionnelle continue a-t-elle toujours le vent en poupe au sein des entreprises artisanales ?

Oui, nos chiffres font état d'une augmentation significative du nombre d'inscriptions. En 2012, nous avons accueilli près de 4.000 personnes. Cela s'explique en partie par la crise qui rend les entreprises bien conscientes qu'une bonne formation prestée par des formateurs de qualité peut faire la différence en termes de compétitivité sur les marchés national et grand-régional. D'autre part, la transposition de directives européennes liées à la sécurité santé, à la sécurité alimentaire et à la performance énergétique ont obligé un nombre important de nos participants à se mettre en conformité.

Afin de préparer les entreprises artisanales aux nouveaux standards en matière de performance énergétique des bâtiments, vous avez lancé un cycle de formations baptisé Energie fir d'Zukunft +…

En effet, vous savez que les critères de construction deviendront de

Christiane Hoffmann, chef de service Formation continue et Cours préparatoires au Brevet de Maîtrise, Chambre des Métiers.

plus en plus exigeants au cours des prochaines années pour atteindre la classe A au 1er janvier 2017. Nous avons donc souhaité former au plus vite nos entreprises aux nouveaux standards énergétiques. Cette formation de 3 jours se concentre sur la construction de maisons passives. A l'issue de celle-ci et après avoir réussi le test final, le participant obtient le label Energie fir d'Zufunft+ ainsi que le titre d'Artisan Certifié Maison passive. Le cycle est proposé en langue allemande depuis novembre 2012. Aujourd'hui, 90 personnes sont déjà inscrites et 21 participants sont déjà certifiés. Le cycle démarrera en langue française au 1er semestre 2013.

Lors de ce 1er semestre, nous offrirons également des cours spécialisés pour les personnes actives sur les chantiers maisons passives : monteurs, installateurs… afin de les sensibiliser au travail des autres corps de métier. L'offre sera disponible en allemand et en français.

Prochainement, nous allons également offrir une formation sur la promotion et l'utilisation rationnelle de l'énergie, le but étant que les installeurs et monteurs puissent informer et conseiller au mieux les particuliers et sachent interpréter un certificat énergétique.

La directive européenne sur la performance énergétique va obliger certaines professions à la certification. Qui est concerné ?

Cette directive oblige les installateurs de chauffage sanitaire et les électriciens qui travaillent sur des installations solaires/thermiques, les chaudières et fourneaux biomasse, le photovoltaïque et les pompes à chaleur à être certifiés. Dès lors, nous avons conçu des cours – répondant aux critères de cette directive, en concertation avec le ministère de l'Economie et du Commerce extérieur – à leur attention.

Pouvez-vous nous donner un exemple d'une demande spécifique d'un de vos secteurs membres en matière de formation continue ?

Nous avons eu le cas récemment dans le domaine mode/santé/hygiène. Le secteur de la coiffure et de l'esthétique nous a demandé une formation en matière de stylisme ongulaire (pose de faux ongles et hygiène y relative). Nous avons donc programmé un cycle de 14 séances, sanctionné par un test, en collaboration avec le Collège d'Etudes Supérieures de d'Esthétique de Namur, et ainsi répondu à leur demande.

Votre site Internet actualisé reprend-il le descriptif de toutes vos formations ?

Oui, les personnes intéressées trouveront toutes les informations utiles sur **www.cdm.lu**. La grande nouveauté réside dans la possibilité de s'inscrire en ligne dorénavant. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset

Carrière et développement personnel

La filière complémentaire de l'IFBL

A côté des formations aux différents métiers du secteur financier, l'Institut de Formation Bancaire, Luxembourg (IFBL) propose désormais un service d'accompagnement individualisé des carrières et du développement personnel. Détails avec Ginette Nierenhausen, responsable de l'offre et chef de projet à l'IFBL.

Quels sont les publics cibles de l'offre Carrière et Développement personnel ?
Notre offre s'adresse aux entreprises, aux particuliers et aux autorités.

En ce qui concerne les entreprises, que leur proposez-vous ?
L'offre est axée sur 5 thèmes pour lesquels toute une gamme de services et d'activités sont disponibles : la Qualité (mesurer, développer et certifier les connaissances des salariés), la Mobilité (assister et encadrer l'entreprise dans les projets de transition), la Diversité (accompagner et orienter l'entreprise et ses salariés dans leur interrelationnel), l'Accompagnement de la carrière managériale (faire évoluer les cadres dans leurs fonctions et responsabilités) et le Plan social/ *Outplacement* (assister l'entreprise et ses employés dans les processus de licenciements collectifs).

Quels sont justement les outils que vous utilisez ?
Les principaux reposent sur le diagnostic technique, un test écrit qui

Ginette Nierenhausen, responsable de l'offre et chef de projet, IFBL.

permet de valider les connaissances du salarié dans un ou plusieurs domaines. Il peut s'agir de tester les connaissances bancaires basiques ou des connaissances plus spécifiques comme le Retail banking ou le Private banking…

Le diagnostic personnel permet de réaliser un inventaire des compétences personnelles par le biais d'un outil d'évaluation. Ce test va nous permettre de savoir quelle est l'attitude du participant par rapport au travail, son interaction avec les autres, sa méthodologie dans ses actions, le contrôle de ses émotions, etc.

L'entretien confidentiel avec un expert de l'IFBL, que nous appelons interview, est basé sur les diagnostics technique et personnel préalables. Lors de cet entretien, par exemple, si le candidat fait preuve de compétences dans l'un ou l'autre domaine alors qu'il y a échoué à l'écrit, nous lui proposons un plan de formation individuel pour lui permettre de combler ses lacunes et d'améliorer ainsi son potentiel d'employabilité. Cet entretien sert également au candidat qui souhaiterait savoir quelles sont ses chances de réussite dans un autre domaine professionnel.

Nous avons également toute une gamme d'ateliers qui sont destinés à stimuler les capacités individuelles des participants dans un groupe.

Enfin, le coaching permet à une personne ou un petit groupe de personnes d'être encadrés par un professionnel.

Chacun de ces outils peut être utilisé seul, mais, en général, ils sont combinés afin d'obtenir un résultat concluant.

L'IFBL est connu pour son expertise en formation continue depuis 1990. Quelles sont les raisons qui l'ont poussé à élargir son offre ?
Depuis quelques années, les exigences du marché du travail ont considérablement évolué : nouvelles technologies, crise financière, plans sociaux… Pour ceux qui sont licenciés ou qui restent dans l'entreprise, l'environnement de travail demande une adaptation constante. Et pour ceux qui ont une vingtaine d'années de travail derrière eux, c'est souvent l'occasion de se remettre en question ou de réorienter leur carrière. Avec uniquement une offre de formation portant sur des sujets bancaires et financiers, l'IFB ne pouvait pas combler tous leurs besoins. L'an passé, l'IFBL a donc décidé d'élargir l'éventail de son offre par une filière complémentaire, inscrivant ainsi sa mission primaire de formation dans une approche globale. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset

Arendt Institute

Redécouvrez la formation

Depuis plus d'un an, Arendt Institute se développe très bien et sa place est maintenant reconnue dans le paysage de la formation luxembourgeois. Rencontre avec Isabelle Lebbe, associée chez Arendt & Medernach.

Quel premier bilan tirez-vous ?

Le bilan de l'année 2012 se révèle extrêmement positif. Notre premier calendrier de formations, publié en septembre dernier, a été couronné de succès et les retours que nous avons reçus des participants sont très encourageants. Parallèlement aux cours calendrier, nous avons donné de nombreux cours sur mesure pour de grandes banques ou grands noms de la Place et, une fois de plus, les retours sont excellents.

Certains de nos clients n'étant pas situés au Luxembourg, nous avons dû être créatifs dans les formules proposées et compléter nos formations en groupe par des vidéoconférences. Dans ce cas précis, le format du cours et sa durée doivent bien entendu être adaptés. Cette formule nous permet de satisfaire les besoins de nos clients internationaux et de répondre aux demandes les plus difficiles à gérer d'un point de vue organisationnel. Lorsque le contexte ne se prête pas à une formation à distance, nous demandons à nos experts de se déplacer ou bien à nos intervenants des bureaux de représentation étrangers de dispenser la formation.

A quel public s'adressent vos formations ?

Notre public est très large et inclut des cadres de haut niveau, des juristes, des responsables Risques ou Compliance et bien d'autres opérationnels, de niveaux variés. Nous sommes, par exemple, souvent sollicités pour former des membres de Comités de direction sur des sujets stratégiques, ou encore pour former des dirigeants étrangers, nouvellement promus au Luxembourg. Nous créons alors un programme sur des sujets choisis à la carte, permettant à ces personnes d'être rapidement opérationnelles dans leur nouvelle fonction tout en investissant un minimum de temps.

Quelle est la spécificité des formations d'Arendt Institute ?

Dans un marché et un environnement financiers de plus en plus changeants et exigeants, être formé par des professionnels de haut niveau, constamment sur le terrain et à la pointe de l'actualité est primordial. Aujourd'hui, il ne s'agit pas seulement de connaître les dernières réglementations ou circulaires en vigueur, il faut aussi, si l'on veut posséder un réel avantage compétitif sur ses concurrents, comprendre l'ensemble des interactions qui s'opèrent et, surtout, avoir la capacité d'anticiper les changements à venir. Les intervenants d'Arendt Institute, de par leur position dans le tissu économique luxembourgeois, leur niveau d'expertise reconnu et leur implication continue sur des dossiers sensibles et complexes, donnent à nos formations ce niveau de « projection » et « d'anticipation » qui apporte une réelle valeur ajoutée à nos participants. Nous veillons aussi tout particulièrement à laisser une place importante aux questions, ainsi qu'aux partages d'expériences, ce qui rend nos formations très interactives. C'est primordial à nos yeux.

Isabelle Lebbe, associée, Arendt & Medernach.

Quelles sont les nouveautés proposées par Arendt Institute pour 2013 ?

Nous avons travaillé cette année sur un nouveau calendrier de formations couvrant des sujets d'actualité (AIFMD ; l'Union Bancaire Européenne, etc.) sur des thématiques beaucoup plus diversifiées, mais souvent très complémentaires : banque et finance, fonds d'investissement, Corporate, fiscalité, comptabilité, et bien d'autres thèmes encore…

De plus, nos formateurs comptent maintenant des experts d'Arendt Services et d'Arendt Regulatory Solutions qui viennent compléter ceux d'Arendt & Medernach. Lorsque le sujet s'y prête, nous n'hésitons pas à faire intervenir plusieurs experts afin de couvrir parfaitement la matière et d'apporter les informations les plus pertinentes à nos participants. C'est une nouvelle opportunité pour Arendt Institute de développer des formations complètes, encore plus opérationnelles et pragmatiques. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset

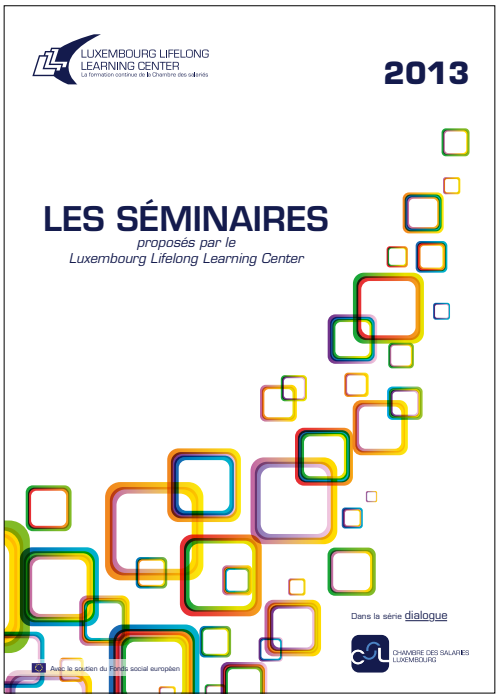
Luxembourg Lifelong Learning Center

Un aperçu de quelques formations continues

A part les 150 modules en cours du soir, dont le 2e semestre débutera fin février 2013, le Luxembourg Lifelong Learning Center (LLLC) propose aux intéressés un grand nombre de formations diversifiées, allant de formations universitaires à différentes certifications, telles que l'European Computer Driving Licence (ECDL) ou encore la certification Pearson VUE.

Pour la plupart des formations proposées, le LLLC a réalisé des partenariats avec des universités, des centres de formations et d'autres institutions renommées qui figurent parmi les établissements les plus expérimentés dans le domaine de la formation continue.

Chaque année, de nouvelles formations s'ajoutent. Plus de 7.000 inscriptions par année témoignent du sérieux de son offre.



150 COURS DU SOIR

Le LLLC propose plus de 150 cours. La plus grande partie des cours sont dispensés en langue française, mais se donnent également en anglais, allemand, luxembourgeois et portugais. Les cours sont regroupés en profils de formation qui recouvrent 6 domaines de compétence : Informatique et Bureautique, Comptabilité et Contrôle de Gestion, Droit, Action Commerciale, Compétences Sociales et, finalement, Économie et Finance. Ils se déroulent en générale dans des lycées à Luxembourg, Esch-sur-Alzette et Ettelbruck.

Début : 28 février 2013

180 SÉMINAIRES PAR AN

Au programme de l'année 2013 s'inscrit une multitude de séminaires qui préparent les participants à mieux relever les défis de la vie professionnelle en leur fournissant des compétences et des connaissances pointues dans un environnement économique et technologique en constante évolution.

De plus, en dehors des séminaires classiques, le LLLC peut organiser des séminaires dits Intra-entreprise, adaptés aux besoins particuliers des entreprises.

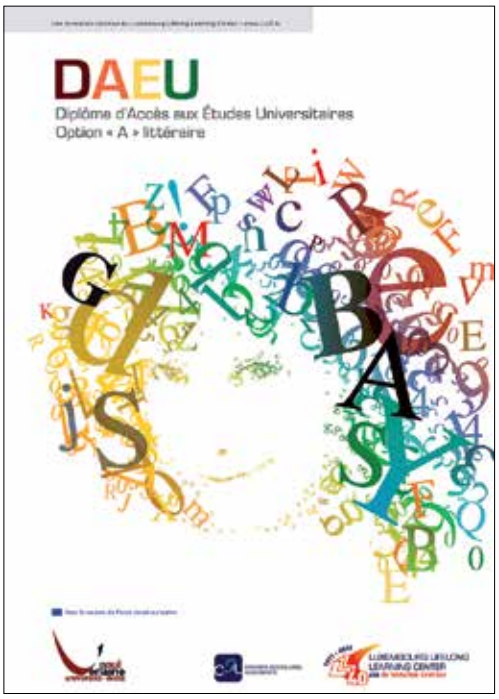
Tout au long de l'année

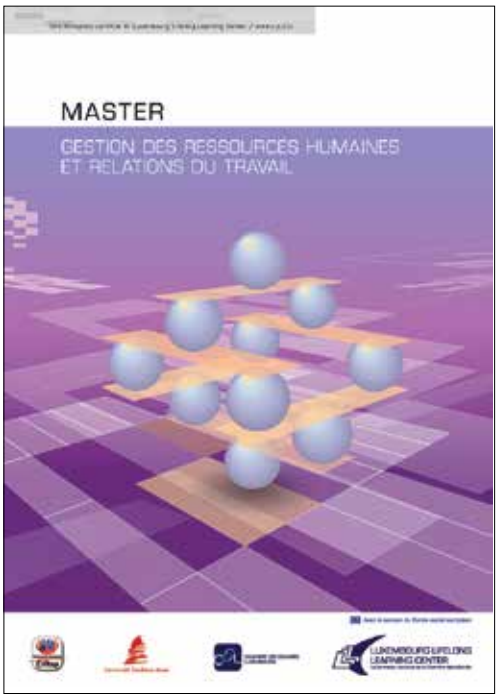
DAEU – OPTION « A » LITTÉRAIRE

Le LLLC, en partenariat avec l'Université de Lorraine, lance, en septembre 2013, la 3e promotion du Diplôme d'accès aux études universitaires – option « A » littéraire (DAEU-A).

Ce diplôme permet aux personnes ayant interrompu leur cursus scolaire et n'ayant pas acquis de diplôme de fin d'études secondaires d'entreprendre des études à l'université et d'y acquérir les diplômes universitaires au même titre que les personnes ayant un Bac. Le DAEU confère les mêmes droits que ceux qui s'attachent au diplôme de fin d'études secondaires. Cette formation constitue une opportunité importante pour les personnes voulant progresser tant dans leur vie professionnelle que personnelle.

Les enseignements sont variés et comprennent deux langues vivantes dont le fran-





çais et une autre langue à choisir parmi l'allemand, le portugais et l'anglais ainsi que deux matières optionnelles au choix. On trouve parmi ces dernières l'histoire, la géographie, les mathématiques et une langue vivante.

Les cours sont organisés de manière à s'articuler avec la vie professionnelle et ont lieu en semaine en soirée et les samedis en journée sur une période de 10 mois.

Afin de soutenir et de motiver les candidats au DAEU, la CSL s'engage à rembourser – sous certaines conditions – une partie des frais d'inscription aux étudiants ayant obtenu le DAEU à l'issue de la 1ère année de formation.

Début : septembre 2013

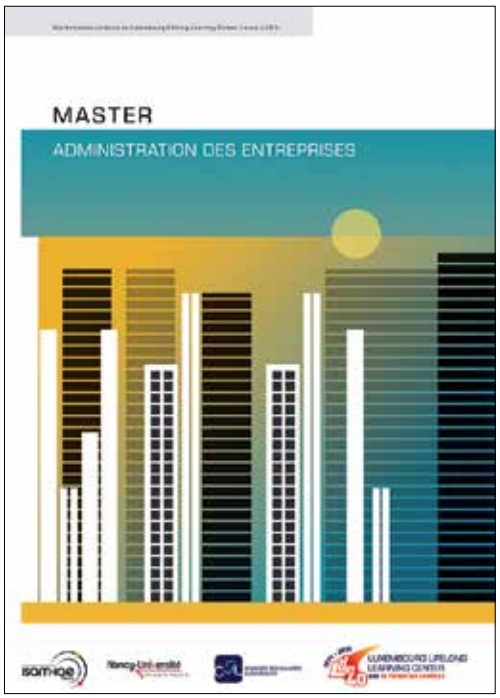
FORMATIONS UNIVERSITAIRES

Master Gestion des Ressources humaines et Relations du travail

En partenariat avec le CIFFOP de l'Université Panthéon-Assas (Paris II) le LLLC lance, la 2e promotion du Master Gestion des Ressources humaines et Relations du travail, au Luxembourg.

Ce Master, qui se classe régulièrement comme meilleur Master RH, prépare à des fonctions d'encadrement et de management dans les directions RH d'entreprises nationales et internationales du secteur privé et public, et s'adresse à des personnes voulant approfondir ou actualiser leurs connaissances et développer leurs compétences en gestion des Ressources humaines.

Début : septembre 2013



MASTER ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

Le LLLC lance également avec l'ISAM-IAE Nancy de l'Université de Lorraine la 18e promotion du Master Administration des Entreprises, au Luxembourg.

Orientée vers la pratique professionnelle, cette formation très réputée est axée sur différents outils indispensables à la gestion d'entreprise. Elle s'adresse aux candidats qui n'ont pas de compétences pointues dans le domaine de la gestion.

Début : février 2013

FORMATIONS SPÉCIALISÉES AVEC ICHEC – ENTREPRISES

Nouveau : Certificat en Contrôle Interne (CICS)

La nouvelle formation proposée en collaboration avec ICHEC-Entreprises débutera en février 2013. Elle a pour objectif d'aider les entreprises qui ne peuvent plus se permettre des abus en contrôle interne et qui ont besoin de systèmes de contrôle interne fiables, ce qui nécessite de faire appel à des professionnels capables de concevoir, d'évaluer et d'utiliser les mécanismes associés de manière efficace.

En obtenant ce certificat, les candidats auront la possibilité d'acquérir la certification internationale CICS (Certified Internal Control Specialist) de l'ICIB (Internal Control Institute Belgium) en passant un examen. ☑

Début : février 2013

Pour découvrir toutes les formations du Luxembourg Lifelong Learning Center, visitez **www.LLLC.lu** ou demandez directement des renseignements au (352) 27 494 600.

Se former en fonction de ses acquis réels

Citibank Luxembourg a développé, en collaboration avec l'IFBL et l'Alfi, un nouvel outil d'évaluation des acquis des membres de son personnel. Celui-ci sert de base en vue d'améliorer les compétences de chacun à travers des formations débouchant sur une certification CitiPass reconnue par la Place.

Depuis le début de l'année 2012, quelque 165 membres du staff de Citibank à Luxembourg ont passé un test mis au point par les responsables des Ressources humaines de la banque, en collaboration avec l'IFBL et l'Alfi. Celui-ci consistait en un QCM de trois heures, comprenant 130 questions et couvrant treize domaines et métiers de la finance. « *Notre volonté a été de mettre en œuvre un outil efficace permettant d'objectiver les acquis techniques de chacun de nos employés dans les différents métiers liés aux fonds* », explique Catherine Prieur, responsable des Ressources humaines de la banque américaine au Luxembourg.

L'enjeu était de diagnostiquer les connaissances de chaque employé et de mieux identifier les formations que chacun peut suivre pour répondre aux lacunes mises en lumière. « *Jusqu'alors, le choix des formations se faisait à la demande du management ou du personnel* », commente Catherine Prieur. Et non forcément sur des bases précises, en fonction des acquis et des besoins des métiers. « *Au début, le personnel a été méfiant vis-à-vis de ce test. Mais, avec un soutien du management, qui s'y est aussi soumis, l'ensemble du personnel a pu comprendre que notre volonté était de mettre un outil à leur disposition et non de s'en servir contre eux* », explique

Catherine Prieur, responsable des Ressources humaines, et **Ingrid Malmedy**, vice-présidente, Citibank Luxembourg.

Ingrid Malmedy, vice-présidente de Citi Luxembourg. En effet, c'est l'IFBL qui a fait passer ces tests. De sorte que les résultats sont restés confidentiels. « *Si le test est obligatoire, il appartient à l'employé, une fois ses résultats obtenus, d'envisager son propre plan de formation sur base volontaire et d'en discuter avec le responsable de son département* », poursuit la responsable des Ressources humaines. « *C'est l'occasion, surtout, de susciter des discussions sur la construction future de la carrière de chacun et sur les formations à suivre ou non pour continuer à évoluer dans son métier et dans l'entreprise.* »

Pour cinq des treize domaines sur lesquels portait le test, des modules de formations spécifiques ont été élaborés avec l'IFBL et l'Alfi. Les examens passés à l'issue de ces formations, pour peu qu'ils soient réussis, débouchent sur une certification dénommée Citipass. « *L'enjeu, à l'heure actuelle, est que chaque employé obtienne un Citipass pour le domaine d'activité qui l'occupe. Après quoi, nous pourrons aller plus loin. Le test, en effet, donne une idée des possibilités qu'a l'employé pour évoluer au sein de la structure, ou des connaissances qu'il a encore à acquérir pour y parvenir* », explique Ingrid Malmédy. Les certifications octroyées sont accréditées par l'IFBL et l'Alfi, et donc reconnues sur la Place, en dehors de la banque américaine.

L'effet est positif

Le test a permis à certains employés de la banque de constater l'existence d'acquis parfois insoupçonnés, mais aussi de lacunes. « *Le monde de la finance est en mutation constante. Avec ce test, certains ont pris conscience que, malgré le fait qu'ils avaient les compétences pour bien faire leur métier, il était important de se tenir au courant* », commente Charles Denotte, directeur de Citi Luxembourg. « *Le test a par ailleurs permis à chacun de comprendre le métier de manière plus transversale. Ce qui est une bonne chose.* »

Des transferts internes, à partir des résultats révélés par le test, on déjà pu être opérés. Citi a par ailleurs enregistré une hausse des demandes en formation au sein de son personnel. Au total, 121 personnes sur les 165 ont entrepris ou sont en train de suivre une formation relative au Citipass. « *C'est un beau résultat. Mais je pense qu'aujourd'hui c'est essentiel. Notre principal atout, pour le développement de notre business et celui de la Place, reste la qualification de nos acteurs* », explique Catherine Prieur. « *Nous n'avons pas le choix : pour rester compétitifs, nous devons jouer la carte de la formation et du développement de compétences.* » ☑

Sébastien Lambotte

Formations supérieures : 3 nouveautés à Luxembourg

Dans un souci constant de s'adapter aux exigences du monde des affaires, la Sacred Heart University et l'Université du Luxembourg, proposent de nouvelles formules de formations, destinées à un public international, attiré par la dynamique Business/finance de la place Luxembourgeoise.

DU CÔTÉ DE LA SACRED HEART UNIVERSITY (SHU) : FULL TIME MBA WITH INTERNSHIP

Contenu : le contenu des cours est le même que celui du Welch MBA, qui existe à Luxembourg depuis 20 ans et qui vise à former des managers de haut niveau ayant une vision globale de tous les aspects du business : finance, marketing, ressources humaines… La nouveauté du Full Time MBA réside dans le fait que celui-ci est couplé avec un stage de 9 mois en entreprise. Ce stage peut constituer le premier pas vers une reconversion professionnelle ou remplacer l'expérience de 2 ans minimum requise pour effectuer le MBA classique.

Organisation du cursus : les cours ont lieu le soir et les samedis, du mois d'août de l'année 1 au mois de décembre de l'année 2. Le stage a lieu de novembre de l'année 1 à juillet de l'année 2. Le cursus se compose de 8 modules obligatoires, complétés de 3 cours au choix. Les cours ont lieu à la SHU de Luxembourg, mais en fin de 2e année, il est possible de suivre les derniers cours aux Etats-Unis, sur le campus de Fairfield. Les étudiants ont accès à un réseau Intranet permettant d'être connectés avec les autres étudiants et les enseignants. Les cours sont validés par des tests ou des travaux écrits. Une cérémonie de remise de diplômes est organisée chaque année, en juin.

Langue d'enseignement : anglais

Profil des professeurs : 70 % d'entre eux viennent de la Sacred Heart University de Fairfield, Connecticut. Les autres sont habituellement basés au Luxembourg. 100 % sont des professionnels qui peuvent s'appuyer sur des expériences réelles pour illustrer leurs matières.

Public visé : cette formation s'adresse à des jeunes ayant réussi leur second cycle universitaire ou à des personnes désireuses de faire une reconversion professionnelle. Les candidatures émanent du monde entier. La session actuelle regroupe des étudiants de 5 nationalités (américaine, sud-africaine, brésilienne, luxembourgeoise et indienne.)

Perspectives après ces études : un permis de travail de 2 ans au Luxembourg est délivré automatiquement à toute personne ayant suivi le MBA.

Prochaine session : fin août 2013. Pour les personnes qui ont besoin d'une mise à niveau en économie, management, statistiques ou en anglais, des cours intensifs sont proposés en juillet-août 2013.

Quand s'inscrire : au plus tard le 15 mars 2013 pour les candidats non européens. Au plus tard le 15 juin 2013 pour les candidats européens.

Conditions d'admission : être titulaire d'un Bachelor avec note minimum de 3/4. Très bon niveau d'anglais attesté par GMAT ou TOEFL. Disposer des ressources financières requises. 2 lettres de recommandation.

Coût et financement : les frais de scolarité s'élèvent à 29.000 EUR, auxquels il faut ajouter 1.500 EUR pour chaque cours intensif, si nécessaire (voir paragraphe Prochaine session). L'Etat luxembourgeois n'accorde le permis d'étudier aux candidats étrangers que si ceux-ci disposent d'environ 50.000 EUR destinés à couvrir les frais de scolarité, de logement, le coût de la vie et l'assurance santé obligatoire. Il est possible de solliciter une aide financière auprès du CEDIES (**www.cedies.public.lu/fr/aides-financieres/pret-bourses**). Plus de 50 % des entreprises partenaires proposent à leurs stagiaires une rémunération d'environ 1.000 EUR/mois.

Où : les cours ont lieu dans les locaux de la Chambre de Commerce – 7, rue Alcide de Gasperi L-2981 Luxembourg.

Contact : Anémone Thomas, International MBA Manager :
athomas@shu.lu
Tél: (352) 22 76 13 30
www.shu.lu

Le mot d'Anémone Thomas : « *Le gros avantage du stage organisé par la SHU est de permettre aux candidats d'accéder à des entreprises de premier plan avec lesquelles nous avons construit un partenariat. Avant et pendant le stage, les étudiants sont coachés pour être les plus efficaces possible dans leur poste.Nous aidons les étudiants étrangers pour l'obtention de leur visa et pour trouver un logement.* »

DU CÔTÉ DE L'UNIVERSITÉ DU LUXEMBOURG (UNI) : MASTER IN WEALTH MANAGEMENT (MWM) ET EXECUTIVE PROGRAMME IN WEALTH MANAGEMENT (EPWM)

Contenu : ces cursus, mis en place en partenariat avec le PBGL (Private Banking Group Luxembourg), visent à former des experts de la Gestion de fortune. Les cours concernent 3 domaines : les différents types d'investissements (fonds privés, immobilier, assurances, investissements socialement responsables, finance islamique…), la gestion du client (besoins, préférences, culture, situation familiale et fiscale) et les aspects légaux et éthiques.

Organisation du cursus :
• MWM : 28 cours répartis sur un an (Master à plein temps) ou 2 ans (Master à temps partiel) pour un total de 60 ECT (European Credit Transfer).
• EPWM : 18 journées de cours regroupées en 5 périodes de 3 à 4 jours consécutifs (mercredi au samedi ou jeudi au samedi) pour un total de 20 ECT.

Les cours privilégient un mode d'enseignement participatif et très opérationnel, y compris pour les aspects les plus techniques. Des experts du PBGL viendront compléter les enseignements théoriques par des discussions, l'étude de cas pratiques réels ou des jeux de rôle.

En fin de parcours, chaque étudiant doit remettre un projet de fin d'études sous la forme d'un mémoire d'une vingtaine de pages. Ces projets font l'objet de présentations pendant les 2 jours qui concluent la formation.

Langue d'enseignement : anglais

Profil des professeurs : enseignants académiques de l'Université du Luxembourg ou de plusieurs universités prestigieuses européennes (Angleterre, Belgique, Pays-Bas, France, Finlande..). Quelques conférenciers extérieurs dont certains experts ou formateurs du PBGL.

Public visé :
• MWM : étudiants ou jeunes actifs (2 à 4 ans d'expérience) désireux de se spécialiser en Gestion de fortune, résidents ou étrangers attirés par l'expertise et les possibilités d'emploi offertes par le Luxembourg en matière de Finance en général et Gestion de fortune en particulier, employés de banques ou d'autres sociétés proposant de la Gestion de fortune.
• EPWM : ce programme s'adresse à des candidats ayant au moins 10 ans d'expérience en Gestion de fortune en banque privée, désireux d'élargir et approfondir leurs connaissances. La session qui va démarrer en février 2013 regroupe 5 Allemands, 5 Belges, 2 Italiens, 1 Français, 1 Suisse, 1 Turque et 1 Suédois. Leur moyenne d'âge est de 42 ans.

Les prochaines sessions pourraient attirer un public non européen et notamment asiatique. L'Asie est en effet une zone ou la Gestion de fortune est dans une phase émergente.

Prochaine session :
MWM : octobre 2013
EPWM : février 2014

Quand s'inscrire :
MWM : janvier à juin 2013
EPWM : début octobre à fin novembre 2013

Conditions d'admission :
• MWM : ouvert aux étudiants ayant déjà suivi 4 à 5 ans d'études validées par un Bachelor ou un Master I.
• EPWM : le formulaire d'inscription doit être accompagné d'un CV et d'une lettre de recommandation.

Coût et financement :
• MWM : 17.500 EUR. Un accord est passé avec les banques du PBGL dans le cadre du Master à temps partiel. Les banques proposent un emploi à durée indéterminée à temps partiel pendant les 2 ans du cursus et prennent en charge les frais de scolarité. Quelques bourses seront également disponibles.
• EPWM : 9.000 EUR

Où : les cours ont lieu dans les locaux de la Luxembourg School of Finance – 2, rue Albert Borschette L-1246 Luxembourg.

Contact : Jos van Bommel, Associate professor : jos.vanbommel@uni.lu – Tél : (352) 46 66 44-6825
http://epwm.uni.lu
http://mwm.uni.lu

Le mot de Jos Van Bommel : « *Le Master en Gestion de fortune est un bon moyen d'attirer au Luxembourg des étudiants du monde entier qui enrichiront notre centre d'expertise de leur culture et connaissances spécifiques. De retour dans leurs pays, ils seront autant d'ambassadeurs du Luxembourg. Cette formation unique au monde apportera un prestige supplémentaire à l'Université ainsi qu'à la place financière de notre pays.* »

Catherine Moisy

infpc lifelong-learning.lu observatoire de la formation

L'État investit 24,8 millions EUR pour le développement de la formation en entreprise

En 2010, la participation financière de l'État à la formation professionnelle continue chute de 8,1 % par rapport à 2009. Ce fléchissement est dû à la réduction de l'effort de formation des entreprises et à l'abaissement des seuils de coûts éligibles.

Bien que le nombre de demandes de cofinancement grimpe de 13 %, l'investissement direct en formation de l'ensemble des entreprises stagne à 168 millions EUR.

En 2010, les entreprises investissent, en moyenne, 175.000 EUR en formation, contre 196.000 EUR en 2009. Cette baisse significative s'explique principalement par la restriction de l'effort de formation des moyennes et des grandes entreprises.

Par exemple, les entreprises de 50 à 99 salariés investissent, en moyenne, 14 % de moins qu'en 2009.

Comme l'investissement direct moyen des entreprises baisse, le montant de l'aide accordée par demande diminue également. En moyenne, il s'élève à 25.800 EUR, contre 31.800 EUR en 2009. Globalement, la moitié des demandes donne lieu à un cofinancement supérieur à 6.740 EUR, contre 7.620 EUR en 2009.

observatoire de la formation

FORMABREF

COFINANCEMENT PUBLIC DÉCEMBRE 2012

Analyse de la contribution de l'État à la formation continue en entreprise pour 2010

La présente publication porte sur le cofinancement public en matière de FPC alloué aux entreprises pour l'année de référence 2010. Elle analyse la contribution financière de l'État aux plans de formation des entreprises dans le cadre de la loi ayant pour objet le soutien et le développement de la formation professionnelle continue (section 2 du chapitre II du titre IV du livre V du Code du travail).

Cette loi vise à systématiser la FPC au sein des entreprises et à la positionner comme un vecteur privilégié du développement économique et social. Pour atteindre cet objectif, l'État luxembourgeois cofinance les investissements en FPC des entreprises. Depuis 2011, le taux de cofinancement[3] s'élève à 20 %. Pour l'exercice 2010, il s'élevait encore à 14,5 %.

Pour l'année 2010, la participation financière de l'État à la Formation Professionnelle Continue (FPC) s'élève à 24,8 millions d'euros. Par rapport à 2009, elle chute de 8,1 % en raison d'une modification législative[1], qui prévoit une réduction des coûts éligibles, et de la baisse de l'effort de formation des entreprises. 1 150 entreprises bénéficient d'une aide financière de l'État s'élevant, en moyenne, à 25 800 euros. Ces entreprises, seules ou rassemblées en groupes d'entreprises[2], totalisent 961 demandes de cofinancement, un nombre en progrès de 13 % par rapport à 2009. Pour la moitié d'entre elles, le cofinancement est supérieur à 6 740 euros. 53 % sont des entreprises de moins de 50 salariés. Parmi les entreprises privées de 10 salariés et plus, 21 % perçoivent l'aide de l'État. L'effectif salarié des entreprises bénéficiaires représente 47 % de l'ensemble des salariés du secteur privé de l'économie luxembourgeoise.

Graphique 1
Montant de l'aide étatique et nombre de demandes de cofinancement (2000-2010).

Source : Observatoire de la formation

[1] Règlement grand-ducal du 29 juin 2010 portant modification du règlement grand-ducal du 22 janvier 2009 pris en exécution de la section 2 du chapitre II du titre IV du livre V du Code du Travail.
[2] Voir notes méthodologiques «Entreprises et groupes d'entreprises (approche groupe)».
[3] Voir notes méthodologiques «Taux de cofinancement».

Banques et assurances, les principales bénéficiaires

Le montant du cofinancement étant proportionnel à l'investissement en formation, 27 % de la participation financière de l'État bénéficie au secteur Activités financières et d'assurance, devant les secteurs Activités spécialisées, scientifiques et techniques (18 %) et Agriculture et industrie (15 %).

Le salaire des participants constitue 53 % de l'investissement total

La décomposition de l'investissement total en formation des entreprises permet d'identifier les types de coûts que couvrent les 24,8 millions EUR de cofinancement octroyés par l'État. La majeure partie de l'investissement total en formation concerne les coûts liés aux participants (57 %), principalement leurs salaires (53 %).

47 % des salariés privés concernés

Pour 2010, 5,7 % des entreprises de l'économie privée luxembourgeoise perçoivent l'aide financière de l'État à la formation. Si l'on considère les entreprises de 10 salariés et plus, elles sont 21 % à en bénéficier. Les structures de grande taille font le plus appel à cette aide : 74 % des entreprises de 250 salariés et plus sont cofinancées.

Les entreprises bénéficiaires de l'aide financière de l'État emploient 141.000 personnes, soit 47 % de l'ensemble des salariés de l'économie privée luxembourgeoise. Ce pourcentage est en augmentation de 1,2 point par rapport à 2009.

Pour plus d'information, consultez la dernière publication de l'Observatoire de la formation, Formabref, *Analyse de la contribution de l'État à la formation continue en entreprise pour 2010* sur **infpc.lu** ou commandez-la gratuitement à info@infpc.lu.

Les entreprises bénéficiaires de l'aide financière de l'État emploient 141.000 personnes, soit 47 % de l'ensemble des salariés de l'économie privée luxembourgeoise. Ce pourcentage est en augmentation de 1,2 point par rapport à 2009

Le portail lifelong-learning.lu accessible depuis votre smartphone

Accéder à plus de 5.500 formations sur votre tablette ou votre smartphone, c'est désormais possible grâce à la version mobile du portail **lifelong-learning.lu**.

Cette nouvelle version présente une interface entièrement remaniée pour exploiter au mieux les possibilités offertes par les écrans tactiles. Elle propose des fonctionnalités inédites, telles que la recherche par géolocalisation ou encore l'appel direct d'un offreur de formation.

Pour mener à bien vos projets de formation, retrouvez également toute l'actualité de la formation, les différentes aides à la formation ou encore les diplômes accessibles par la formation continue.

Retrouvez la version mobile du portail à l'adresse **http://mobile.lifelong-learning.lu** ou en flashant le code QR ci-dessous.

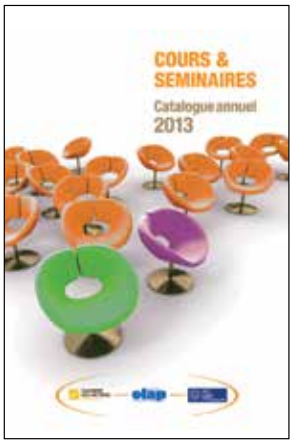
Cofinancement de la formation en entreprise

L'État luxembourgeois cofinance l'investissement en formation des entreprises. Depuis 2011, le taux de cofinancement s'élève à 20 %. L'accès à l'aide financière se fait par le biais d'une demande de cofinancement.

Contact : Claude Betzen à l'INFPC – Tél : (352) 46 96 12-214
E-mail : claude.betzen@infpc.lu

Le Fonds social européen
investit dans votre avenir

L'OLAP asbl a soufflé sa 55e bougie



Créé le 25 novembre 1957 dans la foulée du mouvement productiviste en Europe, lancé en 1948 avec les fonds du Plan Marshall, l'idée directrice était de créer, dans l'Europe ravagée par la 2e Guerre Mondiale, une économie forte à l'image de l'industrie américaine. Autour de l'Agence Européenne de Productivité naissaient successivement les Centres Nationaux de Productivité et, avec un certain retard, l'OLAP (Office Luxembourgeois pour l'Accroissement de la Productivité).

En optant pour un modèle tripartite avant l'heure, qui trouvera plus tard son expression nationale dans le fameux «Modèle Luxembourgeois», les associés fondateurs de l'OLAP ont, par la composition paritaire de l'Office, souligné la volonté d'une politique commune de productivité et, par le caractère privé d'une association sans but lucratif, assuré la liberté d'action nécessaire.

Au cours des années '90 l'intérêt pour la formation continue s'est fortement amplifié. C'est pour répondre à cette demande que l'OLAP a concentré encore davantage ses efforts sur ce domaine d'activité. Aujourd'hui, le volet de la formation professionnelle occupe une place de premier choix.

En 2005, les synergies entamées avec la Chambre des Métiers et la LSC, l'organisme de formation de la Chambre de Commerce, ont donné naissance à une plate-forme commune de formations constituée autour des pôles Séminaires et *Workshops* en bureautique.

Le catalogue annuel de 2013 s'articule autour de 12 domaines de formation et propose aux entreprises, administrations et particuliers une offre de formation diversifiée qui inclut, entre autres, les aspects du management et de la gestion d'entreprise, du droit, de la communication et du développement personnel.

www.olap.lu

LLLight'in'Europe

Nouvelle étude de l'UE consacrée à la recherche sur l'apprentissage tout au long de la vie

Ce projet d'envergure de 4 ans, financé par l'Union européenne, utilisera la nouvelle méthode de Complex Problem Solving Skills (CPS) afin de mesurer les capacités des employés à résoudre rapidement et en équipe des problèmes complexes. Les résultats de l'étude permettront aux entreprises de recourir à l'apprentissage tout au long de la vie et d'aboutir ainsi à divers objectifs, tels qu'attirer et garder les nouveaux talents, promouvoir l'innovation et acquérir les connaissances nécessaires pour conquérir de nouveaux marchés. Ceci influencera à la fois les décideurs politiques, les stratèges commerciaux et les individus sur la façon dont intégrer l'apprentissage tout au long de la vie au sein du lieu de travail.

La méthode CPS fait appel à un test informatique d'évaluation. « *Le test informatique permet d'atteindre un degré supérieur d'évaluation, impossible à obtenir avec la méthode traditionnelle de la feuille de papier et du stylo. Le test acquiert ainsi une nouvelle dimension, étant donné que les individus sont assis devant leur ordinateur tandis qu'ils vivent une simulation d'expériences de la vie de tous les jours* », explique le Dr. Samuel Greiff, psychologue et chercheur à l'Université du Luxembourg.

L'Université du Luxembourg collabore avec 9 universités et instituts de recherche de 4 disciplines différentes pour atteindre les objectifs visés par ce projet. Lancé en janvier 2012, LLLight'in'Europe évaluera les capacités de la méthode CPS auprès de 4.150 individus pendant 4 ans (3.850 employés de 50 sociétés prospères dans 15 pays de l'UE et dans 4 pays non-membres de l'UE). Les 300 autres seront des entrepreneurs actifs dans toute l'Europe. Le projet, doté d'un financement de 2,65 millions EUR, s'étendra jusqu'au mois de septembre 2016. Les premiers résultats devraient être publiés en 2015.

À l'heure actuelle, il est difficile d'évaluer les dépenses qui devraient être allouées à l'apprentissage tout au long de la vie. Par conséquent, le 7e programme-cadre de la Commission européenne (7e PC) pour les actions de recherche et de développement technologique, qui est le principal instrument de l'UE pour le financement de la recherche en Europe, a octroyé 4 années ainsi que 25 chercheurs au projet LLLight'in'Europe.

www.lllightineurope.com

IFSB

Des solutions d'avenir en matière de prévention des risques professionnels

L'Institut de Formation Sectoriel du Bâtiment (IFSB) a organisé, le 11 décembre dernier, une conférence intitulée *Prévention des risques professionnels : la simulation, la formation et le coaching, des solutions d'avenir* afin de dévoiler les initiatives de différents pays en matière d'innovation pédagogique et de gestion de la prévention des risques. Ce symposium a également été l'occasion de faire témoigner des entreprises ayant participé au projet SCIPRISC (Système de Coaching Innovant pour la Prévention des RIsques professionnels dans le Secteur de la Construction) et de leur remettre un prix.

José Antonio Rodriguez de la Fundacion Laboral de la Construccion (Espagne) a partagé son expérience avec les 150 personnes présentes. La Canadienne Helle Tosine de Strategic Consultant a, quant à elle, mis le focus sur le coaching. Alexis Sikora (IFSB) a présenté le projet IMSAFE qui consiste à utiliser l'immersion virtuelle pour former les travailleurs en matière de sécurité et de santé au travail à travers une mise en situation concrète. Il s'agit du premier simulateur multi-utilisateur en immersion virtuelle pour le secteur de la construction. Enfin, Peter Augsten de Dupont Sustainable Solutions a expliqué l'approche de son entreprise avec la Dupont Integrated Approach.

En plus de donner des pistes de réflexions aux entreprises pour améliorer la sécurité et la santé sur le lieu de travail, l'IFSB est revenu sur le projet SCIPRISC, débuté en 2009, qui consiste à aider les entreprises à trouver des solutions pour diminuer les accidents de travail et les maladies professionnelles par l'accompagnement d'un coach. Grâce à ses 3 coaches, SCIPRISC a accompagné 71 entreprises et 763 chantiers ont été visités. Ce projet a permis d'améliorer la sécurité et la santé de 4.306 salariés.

www.ifsb.lu

Magellan Facilities Services traque les microbes informatiques

Magellan Facilities Services s'est spécialisée dans la désinfection des postes de travail et l'entretien des salles informatiques et des *data centers*. Un secteur d'activité très peu couvert au Luxembourg. Elle est d'ailleurs la seule entreprise luxembourgeoise, à ce jour, à opérer dans les domaines précités. Rencontre avec son Sales manager, Marc Faust.

Vos activités prouvent que les bactéries envahissent nos outils de travail quotidiens et particulièrement nos outils informatiques…
En effet, des études très sérieuses réalisées aux Etats-Unis et en Europe font état d'une situation bactériologique alarmante sur les outils bureautique et informatique des employés. L'étude la plus connue est celle du professeur en Microbiologie, Charles Gerba, en Arizona (*New Scientist*) qui a démontré que le clavier d'ordinateur est plus dangereux que la cuvette des toilettes dans les entreprises car il contient 400 fois plus de bactéries, mais les bactéries sont aussi présentes en grand nombre sur le téléphone (3.894 germes/cm^2), le clavier d'ordinateurs (511 germes/cm^2), la souris (206 germes/cm^2). Les téléfax (47 germes/cm2) et les photocopieurs/imprimantes multifonctions (11 germes/cm/^{2}) représentent également un fort taux de contamination. Alors que la cuvette des toilettes ne représente que 8 germes/cm^2). Toutes ces bactéries sont vecteurs de certaines infections respiratoires, allergies, toux, rhume, grippe, gastro-entérite, infections nosocomiales…

Quelles sont les prestations qu'offre votre société face à ce monde invisible ?
Nous proposons des prestations d'entretien et de désinfection « hors de portée des utilisateurs », si je peux le formuler ainsi, c'est-à-dire que nous utilisons du matériel spécifique comme des brosses ergonomiques spéciales ainsi que des produits industriels primés pour leur qualité environnementale. Notre personnel est spécialement formé et équipé pour procéder au nettoyage approfondi des équipements bureautiques et informatiques, de manière à intervenir sans faire courir aucun risque aux installations sensibles.

Idéalement, combien de fois par an devrait-on procéder à un nettoyage approfondi ?
Nous recommandons 2 passages par an en entreprise. Cela dépend aussi du nombre de personnes qui utilisent les mêmes équipements. Dans ce cas, le nettoyage doit être plus régulier, de manière à maintenir les installations à un niveau d'hygiène optimal. Entretemps, nous proposons des kits de produits – dont nous avons l'exclusivité – qui permettent un entretien courant. En plus de la bonne santé des salariés, une bonne hygiène augmente la durée de vie des équipements, ce qui n'est pas négligeable financièrement. On nous demande d'ailleurs fréquemment de dépoussiérer l'intérieur des PC, des unités centrales, afin d'accroître leur longévité, sachant qu'un poste de travail atteint en moyenne 7-8 ans.

Et dans les *data centers* et salles IT, les risques sont encore plus importants…
Le passage de nombreux clients ajoute un facteur aggravant pour l'informatique : la poussière. 40 % de nos activités se déroulent d'ailleurs dans les *data centers* et les salles IT. Une salle informatique empoussiérée est dangereuse. 60 % des problèmes de crash de serveurs, erreurs de systèmes et électricité statique… proviennent de la poussière. Un entretien préventif ne représente donc pas un luxe inutile. Nous préconisons au moins une décontamination par an qui comprend le dépoussiérage de tout le volume de la salle ainsi qu'un nettoyage minutieux.

Marc Faust, Sales manager, Magellan Facilities Services

Il est arrivé à nos techniciens de trouver des traces de moisissures, d'humidité, de rongeurs dans des environnements pourtant censés être très sains, voire stériles !

Avez-vous une obligation de résultat ?
Nous nous y engageons en remettant, après chaque intervention, un rapport d'audit et un certificat permettant au client de montrer qu'il a bien entretenu sa salle IT et d'être en règle vis-à-vis des auditeurs et de son assurance, notamment. ☑

www.magellan-facilities.com

NEWS

6e GALA IT ONE

LA BARRE DES 900 PERSONNES FRANCHIE

Lors de cette **6e édition**, les **ICT Awards** ont été remis aux lauréats suivants : CIO of the Year : **Bernard Lhermitte** (Head of IT Department, ING Luxembourg) ; Young ICT Talent of the Year : **Jacques Pütz** (coordinateur Snet/S-Digicash, BCEE) ; ICT Department of the Year : **IT Department, ING Luxembourg** ; ICT Company of the Year : **Fujitsu** ; Cloud Provider of the Year : T**elindus Luxembourg** ; ICT Strategic Advisor of the Year : **PwC Luxembourg** ; ICT Training Company of the Year : **DEVOTEAM S.A., PSF** ; Managed Services Project of the Year : **ebrc** ; Mobility Innovation Provider of the Year : **FLASHiZ** ; Outstanding Contribution to Luxembourg ICT : **ebrc** ; Security Innovation Provider of the Year : **SeeZam S.A.** ; Startup of the Year : **FLASHiZ** ; Telecom & Internet Innovator of the Year : **P&T LUXGSM**. ☑

http://gala.itone.lu

KETTERTHILL

NOUVELLE VERSION DE L'APPLICATION SUR IPHONE® ET IPAD®

Aux fonctionnalités existantes comme les résultats d'analyses et leur historique, l'interface intuitive et une connexion sécurisée, la portabilité de l'application sur iPad® ajoute de nouvelles fonctionnalités parmi lesquelles : l'impression des résultats pour les patients directement depuis l'interface de consultation ; l'annuaire des professions de santé (médecins, dentistes, kinésithérapeutes...) permettant une recherche par nom, ville et spécialités médicales, et une intégration des coordonnées (adresse, téléphone) dans ses propres contacts ; le module Carnet de suivi du patient diabétique permettant de consigner les résultats de glycémie effectués par les patients dans le cadre de leur autocontrôle à domicile, d'accéder aux valeurs de l'HbA1c utile au suivi du traitement et de transmettre ces informations au médecin traitant.

La nouvelle version de l'application Ketterthill pour iPhone® et iPad® est disponible sur AppStore. ☑

Informations sur la page Santé Mobile du site **www.ketterthill.lu/santemobile.**

ERNST & YOUNG

ETUDE *GLOBAL INFORMATION SECURITY (GIIS)*

Selon l'édition 2012 de l'étude ***Global Information Security (GIIS)*** d'**Ernst & Young**, les entreprises doivent opérer un changement fondamental dans leur approche de sécurité de l'information afin de faire face aux menaces que peuvent présenter les technologies existantes et émergentes.

Les entreprises améliorent progressivement leurs capacités relatives à la sécurité de l'information afin d'apporter des solutions à court terme sans toutefois traiter des problématiques liées aux menaces auxquelles est confrontée la sécurité de l'information dans son ensemble. Au cours des 2 dernières années, 31% des sondés ont rencontré un plus grand nombre d'incidents liés à la sécurité. Néanmoins, 63 % des entreprises n'ont pas de cadre d'architecture de sécurité robuste en place et 16 % seulement des sondés rendent compte d'une fonction de sécurité de l'information en totale adéquation avec les besoins de l'entreprise.

Plus des trois quarts (77 %) des sondés s'accordent sur le fait qu'il existe un risque croissant d'attaques externes, mais ce n'est pas l'unique source de préoccupations pour les entreprises d'envergure mondiale, 46 % d'entre elles signalent une augmentation des vulnérabilités internes.

Le cloud computing continue d'être l'un des principaux moteurs d'innovation en matière de modèle d'entreprise, le nombre d'organisations utilisant le cloud ayant presque doublé au cours des 2 dernières années.

Même si les entreprises reconnaissent la nécessité d'investir plus dans la technologie mobile, elles sont 40 % à peine à utiliser certains types de techniques de cryptage sur les appareils mobiles.

55 % des entreprises ont indiqué avoir des projets d'augmentation de leur budget sécurité de l'ordre de plus de 5 % au cours des 12 prochains moins. Alors que 32 % des sondés consacrent plus d'un million USD à la sécurité de l'information, le niveau d'investissement varie à l'échelle mondiale : 48 % des entreprises américaines y consacrent plus d'un million USD, alors que les régions d'Asie-Pacifique et d'EMEIA (Europe, Moyen-Orient, Inde et Afrique) y consacrent respectivement 35 % et 26 %. En termes d'allocation du budget à des postes précis, les priorités arrivant en tête des investissements sont la sécurisation des nouvelles technologies (55 %) et la continuité des opérations (47 %).

Alors qu'exactement 5 % des responsables en charge de la gestion des risques sont également responsables de la sécurité de l'information, de nombreuses organisations ne disposent pas de mécanisme d'évaluation des risques en bonne et due forme mis à disposition par la fonction « risque », ce qui a pour conséquence l'absence de tout programme de renseignements sur les menaces dans 52 % des organisations. ☑

L'intégralité des conclusions et recommandations du rapport est disponible sur **www.ey.com/GISS.**

La simplification administrative

Faites-en profiter votre entreprise

L'ADMINISTRATION DE L'ENREGISTREMENT ET DES DOMAINES FAIT PEAU NEUVE

Le ministre des Finances, Luc Frieden, a présenté plusieurs grandes nouveautés pour 2013 qui contribueront à une modernisation de l'Administration de l'Enregistrement et des Domaines (AED) et réduiront les charges administratives pesant sur les petites et moyennes entreprises, notamment en matière de la TVA.

1. Augmentation du seuil de la franchise TVA de 10.000 EUR à 25.000 EUR de chiffre d'affaires annuel : cette mesure sera surtout bénéfique pour les quelque 3.600 micro-entreprises luxembourgeoises.
2. Abandon de l'obligation d'utiliser des timbres de chancellerie : les entreprises n'auront plus besoin de prouver leurs payements aux différentes administrations publiques par achat d'un timbre de chancellerie, mais il leur suffira dorénavant de présenter un simple relevé bancaire.
3. Introduction d'un régime optionnel concernant l'exigibilité d'après les recettes de la TVA : l'introduction d'un régime optionnel étendant l'exigibilité d'après les recettes (Ist-Versteuerung) de 300.000 EUR à 500.000 EUR de chiffre d'affaires annuel aidera désormais à éviter que des entreprises tombent en faillite par le fait qu'elles doivent s'acquitter de la TVA, sans avoir été préalablement payées par leurs clients. Ainsi, les payements de la TVA envers l'AED pourront être retardés.
4. Généralisation de l'émission de factures électroniques : la transposition de la directive « facturation »[(1)] mènera vers une généralisation de l'émission de factures électroniques par l'abandon des conditions techniques restrictives.
5. Obligation au dépôt électronique : les entreprises, à l'exception des petites entreprises, devront déposer toutes les déclarations nationales et intracommunautaires électroniquement au-delà de 112.000 EUR de chiffre d'affaires annuel. A partir du 1er juillet 2013, les entreprises pourront accéder à leur situation de compte via le portail **www.guichet.lu**. De cette façon, la consommation de papier sera diminuée et la réactivité de l'AED sera accélérée.

Le recours aux solutions électroniques permettra à l'AED de mieux cibler les entreprises à risque de fraude et, en même temps, d'exprimer sa confiance à la grande majorité des entreprises. ☑

Pour plus d'informations :
http://www.aed.public.lu/actualites/2012/11/Conf_presse_reformes_2013/index.html

(1) Directive 2010/45/UE du Conseil du 13 juillet 2010 modifiant la directive 2006/112/CE relative au système commun de taxe sur la valeur ajoutée en ce qui concerne les règles de facturation.

NOUVELLE ADRESSE POUR L'ADMINISTRATION DE L'ENVIRONNEMENT, L'ADMINISTRATION DE LA GESTION DE L'EAU ET LA COMMISSION NATIONALE POUR LA PROTECTION DES DONNÉES (CNPD)

L'Administration de l'Environnement (depuis le 27 octobre) et l'Administration de la Gestion de l'eau (depuis le 12 novembre) ont désormais une nouvelle adresse commune :
1, avenue du Rock'n'Roll – L-4361 Esch-sur-Alzette.

La réunion de ces deux administrations en un seul bâtiment administratif devra faciliter la coopération et la coordination interadministrative en ce qui concerne des dossiers relevant tant de l'environnement que de la gestion de l'eau.

Par ailleurs, la Commission Nationale pour la Protection des Données (CNPD) a également déménagé en date du 6 décembre à cette même adresse. ☑

Pour plus d'informations :
http://www.environnement.public.lu/functions/apropos_du_site/aev/index.html

http://www.eau.public.lu/actualites/2012/11/Demenagement/index.html

http://www.cnpd.public.lu/fr/actualites/national/2012/12/nouvelle-adresse/index.html

CARTES D'IMPÔT : NOUVEAUTÉS POUR 2013

A partir du 1er janvier 2013, les fiches de retenue d'impôt de tous les salariés ou pensionnés, résidents au Grand-Duché de Luxembourg, seront établies et émises par l'Administration des Contributions directes, peu importe le lieu où se trouve le domicile du contribuable. Pour les non-résidents, salariés ou pensionnés, rien ne change. Les fiches de retenue d'impôt continueront à être émises par le bureau d'imposition RTS non-résidents.

La fiche de retenue d'impôt des résidents sera envoyée par voie postale par l'Administration des Contributions directes au début de l'année 2013. Après vérification des inscriptions y figurant, la fiche doit être remise à l'employeur (ou caisse de pension) dès réception. Si le contribuable résident n'a pas reçu sa fiche de retenue d'impôt 2013 après le 1er mars 2013, il devra contacter le bureau RTS compétent. ☑

Pour plus d'informations :
http://www.guichet.public.lu/fr/citoyens/actualites/2012/10/22-recensement-fiscal/index.html

UN BREVET UNITAIRE EUROPÉEN

Le Parlement européen vient d'approuver le « paquet brevet de l'Union européenne » (brevet unitaire, régime linguistique et juridiction unifiée du brevet). Cette innovation évitera aux entreprises de devoir demander pour chaque inven-

tion un brevet national dans chacun des Etats membres de l'Union européenne. En effet, tout inventeur pourra désormais demander à l'Office Européen des Brevets (OEB) un brevet unitaire européen lui assurant une protection dans les 25 États membres participants.

Le nouveau brevet sera moins onéreux et plus efficace que le système actuel en termes de protection des inventions des entreprises et des particuliers. Le nouveau système assurera une protection automatique du brevet unitaire dans les 25 États membres participants, réduira fortement les coûts des entreprises européennes et contribuera à stimuler leur compétitivité.

Lorsque le nouveau système fonctionnera à plein régime, un brevet européen pourrait coûter seulement 4.725 EUR, comparativement aux 36.000 EUR nécessaires actuellement, selon la Commission européenne.

Le président de l'OEB, Benoît Battistelli, a félicité l'Union européenne pour cette décision, attendue déjà depuis 40 ans, qui renforcera la compétitivité de l'Europe et mettra en œuvre la vision des fondateurs de l'OEB d'équiper l'économie européenne d'un système de brevetage vraiment supranational. Les entreprises européennes, notamment les centres de recherche et les PME pourraient largement bénéficier de la réduction des coûts pour faire breveter des inventions.

Cette nouvelle réglementation entrera en vigueur le 1er janvier 2014. ☑

Pour plus d'informations :
http://www.europarl.europa.eu/news/fr/headlines/content/20121203FCS04313/3/html/Le-Parlement-approuve-la-reglementation-sur-le-brevet-unitaire

http://www.epo.org/news-issues/news/2012/20121211_fr.html

L'OCDE PRÉSENTE LA RECOMMANDATION DU CONSEIL CONCERNANT LA POLITIQUE ET LA GOUVERNANCE RÉGLEMENTAIRE

La Recommandation du Conseil de l'OCDE concernant la politique et la gouvernance réglementaire est le premier instrument international à traiter de la politique, de la gestion et de la gouvernance réglementaires, et constitue un instrument destiné à l'ensemble des administrations, qui peut et doit être appliqué par les ministères sectoriels ainsi que par les autorités de la réglementation et de la concurrence.

La Recommandation présente les mesures que les gouvernements peuvent et devraient mettre en œuvre afin d'encourager la mise en place et l'avancement de réformes réglementaires systémiques. L'objectif est de mettre en place des réglementations répondant aux objectifs de politique publique et ayant un impact positif sur l'économie et la société. Ces mesures font parties d'un cycle de politique dans lequel les réglementations sont élaborées, évaluées *ex ante* et *ex post*, révisées et mises en œuvre à tous les niveaux du gouvernement avec l'aide des institutions compétentes.

La Recommandation du Conseil comprend 12 points :

1) S'engager au plus haut niveau politique à une politique explicite de qualité de la réglementation qui mobilise l'ensemble des administrations. Cette politique devrait avoir des objectifs et des cadres d'application précis afin de s'assurer que, s'il est fait appel à la réglementation, son intérêt économique, social et environnemental justifie son coût, que les effets redistributifs sont pris en considération et que l'avantage net est optimisé.

Ainsi, la politique réglementaire devrait par exemple définir avec précision les responsabilités des différents ministres qui la mettront en œuvre dans leurs domaines de compétence respectifs. De plus, les gouvernements devraient envisager de charger un ministre particulier de la responsabilité politique de poursuivre et de renforcer la mise en œuvre de l'ensemble de la politique gouvernementale de la qualité de la réglementation et d'assurer l'impulsion et le contrôle des mécanismes de gouvernance réglementaire.

2) Adhérer aux principes de l'ouverture de l'administration, notamment la transparence et la participation au processus réglementaire, de sorte que la réglementation serve les intérêts de la collectivité et s'appuie sur les besoins légitimes de ceux qu'elle concerne. Il convient en particulier de donner au public de véritables occasions (notamment par Internet) de contribuer à l'élaboration des projets de réglementation et à la qualité de l'analyse sur laquelle ils reposent. Les pouvoirs publics devraient veiller à ce que les règles soient claires et compréhensibles, et à ce que les parties comprennent facilement en quoi consistent leurs droits et obligations.

Les autorités devraient instituer une politique explicite précisant les modalités d'une consultation publique, à la fois ouverte et équilibrée, sur l'élaboration des règles. Par ailleurs, les autorités devraient coopérer avec les parties prenantes pour réviser la réglementation en vigueur et élaborer de nouveaux textes.

3) Mettre en place des mécanismes et des institutions pour exercer activement le contrôle des méthodes et des objectifs de la politique réglementaire, servir et mettre en œuvre la politique réglementaire, et favoriser ainsi la qualité de la réglementation.

Un organe permanent chargé du contrôle de la réglementation devrait être établi à proximité du centre du gouvernement pour faire en sorte que la réglementation serve la politique du gouvernement dans son ensemble. La solution institutionnelle précise doit être adaptée à chaque système de gouvernance. Les pouvoirs de cet organe de contrôle devraient être énoncés dans le mandat, par exemple, une loi ou un décret. Dans l'accomplissement de ses fonctions techniques d'évaluation et de conseil sur la qualité des évaluations d'impact, l'organe de contrôle doit être indépendant de toute influence politique.

4) Intégrer l'Analyse d'Impact de la Réglementation (AIR) dès le début du processus visant à formuler des projets de réglementation. Définir clairement les objectifs de politique recherchés, déterminer si l'instrument réglementaire est nécessaire et dans quelles conditions il peut être le plus efficace et le plus efficient pour atteindre ces objectifs. Réfléchir à des moyens autres que la réglementation et faire ressortir les avantages et les inconvénients des différentes approches analysées pour établir laquelle est la meilleure.

Les autorités devraient adopter des méthodes d'analyse d'impact *ex ante* proportionnées à l'importance de la réglementation et leur associer des analyses coûts-avantages élargies aux conséquences de la réglementation pour la qualité de la vie, compte tenu de ses effets économiques, sociaux et environnementaux, notamment des effets redistributifs qu'elle peut avoir au fil du temps, en précisant les bénéficiaires probables et ceux qui en supporteront les coûts.

5) Procéder à l'examen systématique des réglementations importantes en vigueur au regard d'objectifs clairement définis, compte tenu notamment des coûts et avantages afin de s'assurer que la réglementation reste à jour justifiée, cohérente et efficace par rapport à son coût et qu'elle répond aux objectifs de politique recherchés.

Les méthodes d'analyse d'impact de la réglementation devraient être intégrées dans les programmes d'examen et de révision des réglementations en vigueur. Ces programmes devraient inclure un objectif explicite concernant l'amélioration de l'efficience et de l'efficacité des réglementations, notamment une meilleure conception des instruments réglementaires et la réduction des coûts de la réglementation pour les particuliers et l'entreprise, dans le cadre d'une politique visant à promouvoir l'efficience économique.

6) Publier régulièrement des rapports sur l'efficacité des programmes relatifs à la politique réglementaire et à la réforme de la réglementation ainsi que sur l'efficacité des autorités publiques chargées de l'application de la réglementation. Ces rapports devraient en outre indiquer comment fonctionnent, dans la pratique, les instruments de la réglementation, tels que l'Analyse d'Impact de la Réglementation (AIR), les pratiques en matière de consultation publique et l'examen de la réglementation en vigueur.

Les autorités devraient donc examiner l'efficacité des programmes visant à améliorer l'application de la réglementation administrative interne pour s'assurer qu'ils sont efficaces et efficients, et qu'ils répondent à des objectifs clairement définis en matière de fourniture de services publics.

7) Élaborer une politique cohérente concernant le rôle et les fonctions des organismes de réglementation, propre à renforcer l'assurance que les décisions réglementaires sont prises de manière objective, impartiale et cohérente, sans conflit d'intérêts, ni préjugé ou abus de position dominante.

Les dispositions législatives qui confèrent un pouvoir réglementaire à un organisme particulier devraient définir clairement les objectifs auxquels répondent ces textes ainsi que les prérogatives de l'autorité en question.

Afin d'assurer que les organismes de réglementation fassent partie intégrante du dispositif réglementaire, les pouvoirs publics devraient constituer et tenir un registre public de toutes les entités officielles habilitées à exercer des fonctions de réglementation. Un tel registre devrait exposer en détail les objectifs définis par la loi pour chaque organisme de réglementation et fournir la liste des instruments réglementaires administrés par ce dernier.

8) Assurer l'efficacité des mécanismes visant à vérifier que la réglementation et les décisions rendues par les organes habilités à prononcer des sanctions réglementaires respectent la légalité et les principes d'une procédure équitable. Veiller à ce que les particuliers et les entreprises aient accès à ces mécanismes d'examen pour un coût raisonnable et qu'ils soient informés des décisions prises dans les meilleurs délais.

Les particuliers et les entreprises qui sont soumis aux décisions des autorités publiques devraient avoir facilement accès à des systèmes permettant de contester l'exercice de ce pouvoir. Cet aspect est particulièrement important pour ce qui concerne les sanctions réglementaires, c'est-à-dire édictées par une autorité en vertu d'une réglementation.

Cet accès devrait comprendre le droit de faire appel des décisions des organismes de réglementation pour des motifs juridiques, y compris des motifs ayant trait à l'équité procédurale et à l'application régulière de la loi. Cela devrait comprendre également la possibilité de contester au tribunal la légalité de toute disposition officielle sur laquelle se fondent les décisions des autorités de réglementation par rapport à des prescriptions légales hiérarchiquement plus élevées, notamment les normes constitutionnelles.

9) Le cas échéant, appliquer des stratégies d'évaluation et de gestion des risques ainsi que de communication sur les risques lors de la conception et de l'application de la réglementation pour s'assurer de son ciblage et de son efficacité. Les organismes compétents devraient étudier les modalités d'application de la réglementation et concevoir des stratégies adaptées pour la mettre en œuvre et la faire appliquer.

Les pouvoirs publics devraient faire figurer leur stratégie en matière de risque et de réglementation dans la déclaration publique qui sous-tend la réforme réglementaire. Ils devraient élaborer et actualiser régulièrement des instructions sur les méthodes d'évaluation, de gestion et de communication des risques en ce qui concerne l'utilisation de la réglementation pour assurer la protection du public et de l'environnement.

10) Le cas échéant, favoriser la cohérence de la réglementation par des mécanismes de coordination des niveaux d'administration supranational, national et infranational. Dégager les questions réglementaires transversales à tous les niveaux d'administration afin de favoriser la cohérence des stratégies réglementaires et d'éviter les doubles emplois ou les conflits de réglementations.

Les autorités devraient élaborer des mécanismes de coordination appropriés pour définir des politiques et des pratiques réglementaires pour tous les niveaux d'administration, y compris, le cas échéant, par le biais de mesures d'harmonisation ou d'accords de reconnaissance mutuels.

Elles devraient en outre élaborer des outils permettant de diagnostiquer les problèmes de réglementation qui concernent les différents niveaux d'administration (y compris les organisations supranationales) en vue de recenser les réglementations qui se chevauchent et d'y remédier.

11) Renforcer la capacité de gestion de la réglementation et les performances au niveau infranational. Les pouvoirs publics devraient soutenir la mise en œuvre des politiques et des programmes de réglementation au niveau infranational afin de réduire à l'échelon local ou régional les coûts et les obstacles d'origine réglementaire qui restreignent la concurrence et nuisent à l'investissement, à la croissance des entreprises et à la création d'emplois.

12) Lors de l'élaboration des mesures réglementaires, prendre en considération l'ensemble des normes et des cadres internationaux pertinents pour permettre la coopération dans le domaine concerné et, le cas échéant, leurs effets possibles sur les parties situées hors du territoire où la réglementation est applicable.

Dans une économie qui se mondialise toujours davantage, la coopération réglementaire internationale devrait s'inscrire dans la gestion des risques à l'échelle du système et dans la planification des politiques à long terme.

Les pouvoirs publics devraient tenir compte du cadre réglementaire international pertinent lorsqu'ils formulent des projets de réglementation, de manière à favoriser la cohérence globale. ☑

Pour plus d'informations :
http://www.oecd.org/fr/gov/politiquereglementaire/Recommendation%20with%20cover%20FR.pdf

Ministère d'Etat
Département de la Simplification Administrative (DSA)
4, boulevard Roosevelt
L-2450 Luxembourg
Tél: (352) 247-88162
Fax : (352) 247-88169

Une personne s'est injustement enrichie à mon détriment !

Ai-je un recours ?

Conséquence directe de l'adage « *bien mal acquis ne profite jamais* », la théorie de l'enrichissement sans cause n'a pour autant jamais fait l'objet d'une disposition spécifique dans le Code civil.

En effet, aucun texte légal spécifique n'exprime clairement cette théorie, véritable écho au mécanisme de la répétition de l'indu [1], qui vise l'hypothèse où celui qui s'est injustement enrichi aux dépens d'autrui, a l'obligation de verser une indemnité à celui qui s'en est trouvé appauvri.

Cependant, les juridictions sont régulièrement confrontées à ces situations où l'équité commande à ce que soit créé un recours pour la partie appauvrie. Le but est de pouvoir rétablir l'équilibre rompu des patrimoines.

Aussi est-il revenu aux cours et tribunaux de définir cette théorie, dite l'action de *in rem verso*, et les conditions sur lesquelles elle repose [2] :

Conditions matérielles

1. le demandeur à l'action *de in rem verso*, l'appauvri, doit rapporter la preuve de son appauvrissement, c'est-à-dire établir une perte appréciable en somme d'argent ;

2. l'appauvri doit également caractériser l'enrichissement de celui contre lequel il agit. Cet enrichissement peut tout autant résulter d'une augmentation de l'actif, d'une diminution du passif, voire d'une dépense épargnée ;

3. de même, la corrélation entre ces deux phénomènes doit être démontrée par l'appauvri. Cette corrélation peut être directe ou indirecte, quoique dans ce second cas, la transmission de la valeur passe par le patrimoine d'un tiers et l'absence de cause devient plus difficile à établir.

Conditions juridiques

Cette action n'est ouverte au demandeur qu'à la condition qu'aucune cause ne puisse justifier l'enrichissement [3]. Dès lors, sont exclues les hypothèses où la cause dudit enrichissement peut être trouvée dans :

a) la loi ou la coutume ;
b) une décision de justice ;
c) un acte juridique. La jurisprudence considère à ce propos que toutes les fois où l'enrichissement trouve son origine dans un contrat, même indirectement, l'action n'est pas recevable ;
d) une intention libérale de l'appauvri ou lorsque celui-ci a agi dans son intérêt et à ses risques et périls [4].

Par ailleurs, l'enrichissement ne doit pas trouver son fondement dans une faute délibérée de l'appauvri. En effet, l'existence même de cette faute suffit à conférer une cause à l'enrichissement.

Caractère subsidiaire

L'action *de in rem verso* revêt un caractère subsidiaire en ce sens qu'elle n'est admise qu'à défaut de toute autre action ouverte au demandeur, c'est-à-dire l'appauvri. Ainsi, ce dernier ne doit pouvoir exercer aucune action née d'un contrat, d'un quasi-contrat (gestion d'affaires), d'un délit (article 1382 du Code civil) ou d'un quasi-délit (article 1383 du Code civil).

Les effets

L'enrichi ne peut jamais être tenu de rembourser plus que ce dont il s'est enrichi. Par ailleurs, cet enrichissement s'apprécie au jour où l'action est intentée par l'appauvri, de sorte que l'enrichi ne sera débiteur que si le profit existe encore au jour où l'action est exercée.

Par analogie, l'appauvri ne peut réclamer d'avantage que la perte subie. La jurisprudence calcule cet appauvrissement à la date où les dépenses ont été réalisées.

Par conséquent, le montant de l'indemnisation allouée à l'appauvri est enfermé dans une double limite : il ne peut être supérieur ni à l'appauvrissement ni à l'enrichissement, étant entendu qu'en cas de discordance entre ces montants, l'indemnisation sera fixée à la hauteur de la plus faible de ces sommes. ☑

Me Nadine Cambonie

Associée

Me Thomas Alberti

Avocat
Collaborateur

DCL Avocats

(1) Cf. *Entreprises magazine*, Numéro 56, novembre /décembre 2012, p. 79.

(2) Voir l'arrêt de la cour d'appel de Luxembourg du 10 mars 2004 (pasicrisie 2 et 3/2004, p.520).

(3) Voir l'arrêt de la cour d'appel de Luxembourg du 10 mars 2004, précité.

(4) Voir l'arrêt de la cour d'appel de Luxembourg du 27 octobre 2004 (pasicrisie 4/2004, p.623).

Cloud computing et services financiers

La sécurité des données sensibles et confidentielles des entreprises européennes du secteur financier serait menacée faute de contrôle et d'efficacité de leurs stratégies de protection des données.

Détenant des informations personnelles sensibles de millions de clients, certaines sociétés de services financiers n'auraient aucun moyen de contrôler l'efficacité de leur stratégie de gestion des risques liés aux informations et n'exerceraient aucune surveillance de la personne ou de l'équipe en charge de la gestion des risques liés aux informations, de la protection ou de la restauration des données. Des sociétés du secteur financier en Europe seraient incapables de dire si elles ont subi une violation de leurs données au cours des trois dernières années. Pourtant, les conséquences majeures dues à la violation des données relatives à la dégradation de leur image et réputation, voire la mise en cause de leur responsabilité professionnelle incitent désormais les acteurs de ce secteur à ne pas sous-estimer la stratégie de gestion de l'information des données.

Le recours au cloud computing comporte souvent des prestations informatiques incluant le traitement de données et passe par une culture de responsabilité des informations en entreprise. L'essor des offres de type cloud computing suscite un tel intérêt que les propositions de services via telle ou telle société, en l'absence de définition juridique précise, recouvre une complexité de procédés et une pratique très variées. Dans son avis portant sur le cloud computing du 16 novembre 2012, le contrôleur européen de la protection des données rappelle que si l'apport de la technologie est important pour l'économie, son adoption doit s'accompagner des mesures de protection des données et ce, d'autant que potentiellement, il considère qu'un « *déséquilibre de pouvoir entre les clients du cloud et les fournisseurs de services* » peut en résulter. Ainsi, la complexité de la technologie cloud ne pourrait justifier une baisse des standards de protection des données. Et l'Europe veut lier le cloud et la protection des données.

Des obligations légales de sécurité

Cette forme évoluée d'externalisation dans laquelle le client ou l'utilisateur dispose d'un service en ligne dont l'administration et la gestion opérationnelle sont effectuées par un sous-traitant, se caractérise également par une facturation à la demande et une disponibilité quasi immédiate des ressources. Dans de nombreux cas, le client ne connaît pas la localisation des données.

Malgré les définitions légales existantes de responsable de traitement, de sous-traitant, etc., la détermination et la qualification des parties intervenant dans une opération de cloud computing reste délicate eu égard à la diversité des situations : un prestataire disposant d'une expertise particulière dans son domaine pourra l'utiliser pour décider des moyens à mettre en place dans le cadre de la réalisation des prestations et pourrait être qualifié de responsable de traitement, par exemple.

Par ailleurs, des données à caractère personnel peuvent être traitées dans le cadre du recours à des services accessibles en mode cloud, entraînant ainsi une obligation de sécurité et de protection de ces données spécifiques.

Les sociétés du secteur financier, dans leurs contrats passés avec les prestataires, doivent, dans leur rédaction, intégrer cette problématique. Si la gestion de la sécurité des données est parfois largement déléguée au prestataire, des obligations de sécurité pèsent sur le sous-traitant. Identifier ses obligations de sécurité, mais aussi les faire appliquer est indispensable car le responsable de traitement n'est pas exonéré de ses obligations légales de sécurité.

Par ailleurs, les projets actuels de réforme au niveau communautaire relatifs à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel par les autorités compétentes à des fins de prévention et de détection des infractions pénales, d'enquêtes et de poursuites en la matière ou d'exécution de sanctions pénales, et à la libre circulation des données renforcent les obligations légales des responsables de traitement et des sous-traitants.

Pouvoir récupérer ses données

Au Luxembourg, le dépôt, le 9 octobre 2012, du projet de loi N° 6485 modifiant l'article 567 du Code de commerce, instaure un droit de revendiquer ses données auprès d'un fournisseur de solutions cloud failli. Premier pays européen à l'aune d'encadrer la réversibilité du cloud après faillite, les droits de la personne ou de l'entreprise qui a confié des données stockées sur des systèmes informatiques en cloud à une entreprise tombée en faillite, sont renforcés. L'importance que revêt, particulièrement à Luxembourg, la confidentialité des données exige de séparer les données du propriétaire de celles présentes dans d'autres fichiers sur les systèmes des prestataires de cloud afin qu'elles puissent être récupérées de manière optimale en cas de faillite.

Se profile une tentative de définition d'un cadre légal visant à instaurer un niveau de confiance élevé au sein du secteur professionnel et financier dans le cloud, tel qu'offert à Luxembourg, et probablement un renforcement du contrôle par les autorités compétentes des mesures de sécurité mises en œuvre par les responsables et sous-traitants de données personnelles.

La protection des données devient désormais un principe incontournable de gouvernance. ☑

Me Emmanuelle Ragot
Avocat à la Cour
Head of IP - TMT

Wildgen, Partners in Law

30 janvier 2013 – Petit déjeuner-conférence sur le thème *EU data reform : data protection as a principle of governance* par Me Emmanuelle Ragot.

8h : accueil – 8h30-9h30 : présentation et discussion
Lieu : Wildgen, Partners in Law – 69, boulevard de la Pétrusse – L-2320 Luxembourg
Participation gratuite, mais inscription obligatoire à marketing@wildgen.lu.

De l'ombre sur le photovoltaïque

En Wallonie, la filière photovoltaïque est victime de son succès. L'explosion du nombre d'installations a eu pour effet de faire chuter le marché des certificats verts, système qui vient en soutien à la filière. Avec plus d'une victime.

L'énergie renouvelable est celle de l'avenir. Donc, il faut la soutenir. En Belgique, la Région Wallonne s'y emploie, notamment à travers l'octroi de certificats verts. Ces certificats, liés à la quantité d'énergie verte produite par un particulier ou une entreprise, à travers une installation photovoltaïque, par exemple, peuvent être revendus. Les fournisseurs d'électricité sont tenus par le législateur d'en acheter un quota annuel. Chaque producteur a aussi la possibilité de vendre ses certificats à Elia, société de distribution de l'électricité, contrainte d'acheter au prix minimum garanti de 65 EUR par certificat. Avec cette rentrée substantielle d'argent, les producteurs d'électricité ont la possibilité d'amortir plus rapidement leur installation, tout en diminuant ou neutralisant leur facture d'électricité.

La formule a connu un succès total. Avec un bémol de taille, tout de même. A tel point qu'elle sera revue en avril 2013. Jusqu'au début de l'année 2012, un producteur d'électricité pouvait encore espérer vendre ses certificats verts sur le marché à un prix supérieur à 85 EUR. Les fournisseurs d'électricité étaient alors prêts à mettre le prix pour acquérir ces certificats. Dès lors, chacun pouvait plus vite amortir son installation.

Mais, le succès du photovoltaïque ayant dépassé toutes les attentes, une quantité supérieure de certificats verts a dû être délivrée. A tel point que, dès le mois d'avril, les principaux fournisseurs d'électricité avaient atteint leur quota annuel. La demande en certificats verts n'étant plus présente et l'offre étant abondante, le marché s'est écroulé. Chacun s'en est donc retourné vers Elia, pour revendre ses certificats verts au prix minimum garanti.

Tout le monde, toutefois, devrait payer. Elia, pour fonctionner, doit désormais répercuter l'achat des certificats verts sur l'ensemble de ses clients, donc l'ensemble des ménages wallons.

Le revers de la médaille

Avec le système des certificats verts, de nouveaux acteurs sont apparus dans cette filière d'activité. Plusieurs sociétés d'installations ont démarché les clients avec des offres alléchantes, dites solutions *win-win*. Le particulier souscrivait à un prêt auprès d'un organisme bancaire pour le financement de son installation. Dans le même temps, il concluait un accord avec son installateur, auquel il cédait la gestion de ses certificats verts. En contrepartie, cet installateur et désormais courtier en certificats verts, s'engageait à lui verser une somme d'argent garantie chaque mois, fruit supposé de la vente des certificats verts. Pour devenir au final propriétaire de son installation, le particulier n'avait à verser chaque mois qu'une somme minimale.

Des centaines de ménages ont marché. Seulement, plusieurs de ces sociétés, espérant bien spéculer sur le marché des certificats, ont établi des plans d'affaires en garantissant des mensualités à leurs clients bien au-delà des 65 EUR garantis. Quand le marché s'est effondré, avec pour alourdir le tout une administration qui a tardé à délivrer les certificats verts dus (accusant parfois près d'un an de retard), ces « tiers payants » ont connu des problèmes de trésorerie.

Dans le sud de la province de Luxembourg, une de ces entreprises a décidé de suspendre les paiements à ses clients (on parle de 1.300 ménages !). Pour maintenir des emplois et son activité, elle a été contrainte de demander à ses clients de reprendre eux-mêmes la gestion de leurs certificats verts, suspendant effectivement son activité de courtage. Et, finalement, de les revendre eux-mêmes à 65 EUR. De quoi déchanter quand on vous en avait garanti bien plus ! Mais voilà, ces clients sont responsables devant la banque et donc condamnés à payer. C'est donc en jurant, mais un peu tard, qu'on ne les y prendrait plus que beaucoup s'y sont résignés. D'autres, nombreux, se sont enferrés dans des procédures judiciaires.

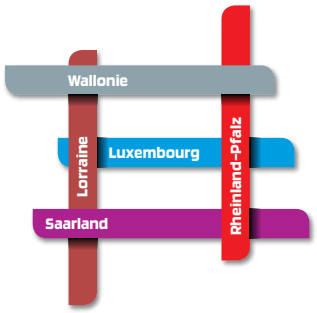
Clients mécontents, sociétés en péril, emplois menacés, augmentation des prix de la distribution de l'électricité… Triste tableau pour une énergie d'avenir ! ☑

Sébastien Lambotte

Une Grande Région adulte

… absolument nécessaire mais démystifiée, à la recherche d'une identité partagée, d'un nom porteur et d'une gouvernance à la hauteur des défis posés.

Voilà, résumé en une phrase, le fil rouge du colloque *La Grande Région à l'âge adulte. Où en sommes-nous après 40 ans de coopération transfrontalière ?*, organisé les 29 et 30 novembre 2012 par la fondation Forum EUROPA et le CEPS/INSTEAD au Bâtiment Schuman à Luxembourg-Kirchberg. Ce texte, signé par les deux co-organisateurs, se veut être une sorte de synthèse des travaux présentés, des débats suscités et des conclusions ayant pu être tirées.



© Claude Gengler (Forum EUROPA)

Démystifier la Grande Région

Souvent, on fait apparaître la Grande Région comme un espace ayant des racines historiques profondément ancrées, capables de relier culturellement ses habitants dans une identité partagée. L'historien Michel Pauly a montré au contraire qu'il est très difficile de trouver pareilles racines dans la totalité de l'espace considéré. Si des fondements historiques doivent être trouvés, ils sont plus récents et remontent à la fin des années soixante, lorsque la crise sidérurgique commença à frapper la Lorraine, le sud de la Belgique, le sud du Grand-Duché et la Sarre. C'est de cette période d'ailleurs que datent les premières institutions reliant les entités de la Grande Région et assurant entre elles des éléments concrets capables de servir de socle historique. Bref, ce qui définit historiquement la Grande Région, c'est sans doute la sidérurgie et en même temps le marché du travail que celle-ci avait généré, entraînant déjà certains flux lors de sa période de gloire.

Au-delà de cela, il semble bien difficile, sur un plan historique, d'aller découvrir des identités culturelles communes aux habitants de cet espace. Un élément révélateur de cette absence de racines culturelles et historiques fortes réside aussi dans le fait que la Grande Région ne dispose pas de véritable nom. Bref, elle n'a pas un passé susceptible d'avoir forgé une identification claire par le biais d'une dénomination propre.

Historiquement aussi, les relations au sein de cet espace de coopération ont été plutôt bilatérales que multilatérales. C'est en duos de partenaires que des accords se sont faits, que des réalisations ont été concrétisées et que des politiques ont été menées, davantage que par des décisions englobant l'ensemble des entités de la Grande Région. L'analyse proposée par l'expert en sciences politiques, Philippe Poirier, a confirmé les faiblesses du paysage institutionnel existant. En effet, sans vouloir amoindrir le mérite de l'un ou de l'autre de ces acteurs de la coopération transfrontalière dite institutionnalisée, les imperfections sont telles qu'il n'est pas possible aujourd'hui (et la situation n'est sans doute pas prête à changer dans un proche avenir) de parler d'un véritable niveau d'action et de décision « intermédiaire » entre les niveaux national et européen.

Le colloque a permis d'une certaine manière de démystifier une Grande Région à laquelle on prête des attributs historiques et culturels n'étant pas réellement présents dans le temps passé. L'ancien président de la Commission européenne, Jacques Santer, invité d'honneur du colloque, a d'ailleurs qualifié la Grande Région de « mythe », en adjoignant aussitôt à ce mot l'adjectif « nécessaire ».

La partie introductive, celle où tout le monde s'est posé la question « Mais qu'est-ce que c'est que la Grande Région, au juste ? », aurait été incomplète sans l'intervention d'Eva Mendgen, historienne de l'art et éditrice de beaux livres. Elle n'a pas manqué de rappeler à l'auditoire que la Grande Région regorge, certes, de richesses culturelles, artisanales, artistiques, architecturales de toutes sortes, mais dont à la fois la mise en valeur et la mise en réseau restent largement insuffisantes.

Reconsidérer la carte de la Grande Région

Une autre préoccupation a consisté à reconsidérer la carte de la Grande Région. La carte politique est connue depuis longtemps : elle rassemble les territoires des autorités publiques et entités membres de la Grande Région. En revanche, la véritable vie de cet espace se concentre physiquement dans un rayon allant de 80 à 100 kilomètres aux alentours du Grand-Duché. Cet espace est celui dans lequel se concrétisent quotidiennement les flux des quelque 160.000 travailleurs frontaliers exerçant leur profession au Luxembourg.

D'autres éléments montrent clairement que la carte politique de la Grande Région ne correspond pas à certaines réalités décisionnelles. Nous l'avons déjà dit : les relations entre entités se font souvent, pour ne pas dire essentiellement, de manière bilatérale et non multilatérale. Ce sont le plus souvent des conventions entre entités qui voient le jour et qui règlent de façon particulière des problèmes entre le Luxembourg et ses voisins. Témoins en sont les conventions bilatérales en matière fiscale. Ce bilatéralisme des relations particularise les conditions de vie des habitants des pays limitrophes du Grand-Duché, sans réaliser de réelle unification au sein de l'espace. Il peut en résulter certaines difficultés en matière de cohésion sociale puisque, par le bilatéralisme des

> Le colloque a permis d'une certaine manière de démystifier une Grande Région à laquelle on prête des attributs historiques et culturels n'étant pas réellement présents dans le temps passé

De g.à dr. : **Claude Gengler**, **Martin Niedermeyer**, **Benoît Lutgen**, **Roger Cayzelle**, **Nathalie Griesbeck**, **Xavier Bettel**, **Christophe Langenbrink** (il manque **Jean-Marie Halsdorf**, **Raymond Wagener** et **Franz Clément**).

Photo-Marc Wilwert *(Luxemburger Wort)*

accords, les travailleurs frontaliers venant exercer au Luxembourg ne sont pas tous considérés de la même manière en matière fiscale et sociale, par exemple. La souveraineté des entités membres de la Grande Région s'impose donc et est clairement maintenue.

Une adaptation des instruments de gestion pour la Grande Région

Il a encore été montré que la Grande Région constitue un « espace de coopération » entre ses entités et non pas un « espace d'intégration politique » comme l'est l'Union européenne, avec les imperfections qu'on lui connaît. Il est vrai que les institutions de la Grande Région ne disposent pas des leviers et des instruments juridiques nécessaires pour pouvoir dépasser la coopération et tendre à l'intégration. Un exemple souvent cité est le Conseil Parlementaire Interrégional (CPI), créé en 1986, il y a donc plus d'un quart de siècle. Composé de député(e)s en provenance des quatre coins et de pratiquement tous les partis politiques de la Grande Région, il ne dispose d'aucun pouvoir législatif propre. Il fait parfois penser à ce que les Allemands appellent *ein zahnloser Tiger,* un tigre sans dents.

Aussi, c'est à d'autres niveaux que la Grande Région se joue au quotidien, par exemple à des niveaux plus locaux au sein de l'espace. En sont témoins le nombre d'associations ou de mécanismes exerçant une coopération entre diverses entités à des niveaux plus subsidiaires. Citons les réseaux des villes comme Quattropole, Tonicités (anciennement Lela+) et Gepaco. Citons encore les associations de travailleurs frontaliers, les réseaux de parcs naturels, les relations syndicales frontalières ainsi que le Lycée germano-luxembourgeois dit « de Schengen ».

C'est essentiellement par le biais de l'Union européenne que d'autres mécanismes juridiques ont permis de renforcer la coopération et de tendre à l'intégration au sein de sous-espaces particularisés dans la Grande Région. C'est ici qu'il faut mentionner le mécanisme des groupements européens de coopérations territoriales, connus sous l'acronyme GECT. Ceux-ci permettent à divers acteurs (communes, associations de pouvoirs publics locaux, notamment) dotés de la personnalité juridique de mener entre elles des actions concrètes à des niveaux subsidiaires aux entités de la Grande Région. Le GECT Alzette-Belval, en voie de constitution, en est un bel exemple.

Pour la plupart des participants, organisateurs compris, ce colloque fut une formidable source d'enrichissement. Certaines pendules ont été remises à l'heure, et c'est tant mieux. Une fois de plus, on a pu constater que c'est bien le travail frontalier qui constitue le « ciment » de cette Grande Région. A plusieurs reprises, c'est d'ailleurs le terme de « travailleurs européens » qui a été privilégié par rapport au terme « travailleurs frontaliers ». Et si c'était un signe ? Un bon signe ! ☑

Franz Clément
Docteur en Sociologie

CEPS/INSTEAD

Claude Gengler
Docteur en Géographie, directeur de la fondation Forum EUROPA

Co-organisateurs du colloque

Le golf aux Açores

Toute la quiétude de la vie insulaire

Les Açores sont composées de 9 îles d'importance inégale, les deux plus importantes étant Sao Miguel et Terceira. Les Açores se situent au beau milieu de l'océan Atlantique à environ 1.700 kilomètres à l'ouest du Portugal en direction de l'Amérique du Nord. Avec ses 250.000 habitants, les Açores, qui font partie intégrante de la nation portugaise, jouissent d'un statut d'autonomie avec leur propre gouvernement, qui leur confère une atmosphère particulière typique des pays insulaires.

Ici, point de stress excessif, toute la vie est liée au fil des jours et des saisons, l'activité principale étant l'agriculture, avec notamment l'élevage de vaches et la production de lait, la culture du tabac, du thé, d'ananas, ou de betteraves.

Grâce à un climat doux et humide tout au long de l'année, les Açores sont recouvertes d'une végétation luxuriante qui offre une couleur verte, apaisante et reposante, à l'ensemble de son territoire. L'origine volcanique de ce territoire occupe une place importante dans la vie des habitants, avec une production géothermique d'électricité qui représente 40 % des besoins des îles et de nombreuses sources d'eau chaude riches en minéraux naturels, telles que celles de Furnas sur l'île de Sao Miguel où il fait bon prendre un bain chaud, relaxant et réparateur.

Le tourisme ne s'y développe que depuis une quinzaine d'années et de nombreuses petites cités côtières, qui ont su préserver un charme indéniable, ne disposent d'aucun hôtel. Les grandes villes, telles que Ponta Delgada sur l'île de Sao Miguel ou Terceira proposent une offre hôtelière qui regroupe globalement quelque 10.000 lits. Les *Bed and Breakfast* complètent l'offre hôtelière. Parmi les activités que proposent les Açores, comme les randonnées pédestres et cyclistes, la plongée, la pêche, le surf ou la voile, le golf occupe une place particulière avec trois parcours : Batalha et Furnas sur Sao Miguel et le Terceira Golf Club sur Terceira.

Le trou n°4 du parcours C, est le trou signature du Batalha Golf Course.

Des parcours très différents

Le Batalha Golf Course offre trois parcours de 9 trous à flanc de colline surplombant l'océan tout proche. Particulièrement bien entretenu, ce très beau parcours relativement physique se révèle très agréable pour toutes les catégories de joueurs. Les longs frappeurs pourront espérer toucher les greens des par 4 avec leur drives, notamment sur le magnifique trou n°4 du parcours C, un trou tout en descente vers deux petits lacs et le trou n° 3 du parcours A au green protégé par deux bunkers très accueillants, tandis que les joueurs plus techniques s'appliqueront à placer leurs balles idéalement pour atteindre des greens francs et rapides. Le panorama et la beauté du site sont en prime !

Le Furnas Golf Course est un parcours très plat, construit dans un véritable parc arboré et fleuri, où la très riche végétation de l'île est particulièrement mise en valeur. Certains massifs de plantes et de fleurs sont érigés en véritables murs qui soulignent le dessin des trous et de petits obstacles d'eau sont enjambés par des ponts de bois du meilleur effet. Cependant, la beauté de la nature n'enlève rien à la difficulté de ce parcours de 18 trous, notamment les attaques des très petits greens, pentus et vallonnés à souhait. A jouer absolument !

Le Terceira Golf Club sur l'île de Terceira a été construit en 1954 par des militaires américains basés à proximité. Les fairways de ces 18 trous sont séparés par des cèdres du Japon, qui en font l'un des parcours les plus célèbres du Portugal. Ce parcours se situe à quelques kilomètres de la ville portuaire d'Angra do Heroismo, qui appartient au patrimoine mondial de l'Unesco.

Visiter les Açores, c'est bénéficier d'un moment hors du temps, en osmose avec la nature, où le golf fait partie d'un ensemble d'activités qui s'offre aux visiteurs, accueillis avec sourire et générosité. ☑

Gérard Karas
Photos-Gérard Karas

La Cristallerie

Une adresse lumineuse

Par une froide soirée d'hiver, monter les escaliers moquettés menant au restaurant La Cristallerie, à l'intérieur de l'hôtel Le Place d'Armes, est déjà une promesse de bonheur.

La découverte des salles à la décoration lumineuse – grand vitrail Art Nouveau, lustre en cristal, dorures, nappes immaculées et vaisselle pure – termine de nous réconforter et nous aide à oublier les frimas extérieurs. On décide de se laisser aller à un moment de pur plaisir…

L'ambition de l'excellence

Quelques mois après son ouverture (mars 2010), l'hôtel Le Place d'Armes fait son entrée dans le *Guide Relais & Châteaux*. Le restaurant La Cristallerie, quant à lui, peut s'enorgueillir d'être passé de 2 à 3 fourchettes au *Guide Michelin Benelux 2013*. Gilles Pudlowski, célèbre critique gastronomique se demande sur son blog « *A quand l'étoile ?* ». Et pourtant, l'équipe est bien décidée à ne pas se satisfaire de ces premiers succès et à pousser encore plus loin la recherche de l'excellence. Pour cela, le directeur général, Franck Leloup, a fait appel à un nouveau directeur de restaurant, Olivier Schanne, maintes fois récompensé, notamment en sommellerie, et à Alain Parodi, chef étoilé français qui interviendra comme consultant pour une montée en qualité.

En duo avec le chef, Alain Straub, ancien de chez Ducasse, ils imaginent des recettes légères et des alliances insolites, toujours en partant du produit et en respectant totalement celui-ci. On leur doit notamment un magnifique *Carpaccio de Saint-Jacques de Dieppe à l'huile de mandarine* ou encore *un Saint-Pierre entier rôti aux aromates, citron de Menton confit et son risotto aux pignons de pin et citron*. A l'heure du dessert, le chocolat se marie aux agrumes ou aux cacahuètes.

Franck Leloup, **Alain Straub**, **Olivier Schanne**, **Alain Parodi**

Changement de formule(s)

En plus de la carte, la nouvelle proposition se resserre autour d'un menu dégustation unique décliné en 3 versions. Ainsi, le client est maître de son appétit, du temps qu'il a devant lui et de son budget. La formule complète, proposée à 89 EUR, est un 5 services comprenant 2 entrées, 1 poisson, 1 viande et 1 dessert. Vous pouvez également opter pour 4 services à 75 EUR ou 3 services à 59 EUR.

Tous les jours désormais, le chef se laissera inspirer par les produits de saisons ou les « pépites » de ses petits producteurs, pour quelques suggestions du jour, toujours rares et d'une qualité exceptionnelle, proposées « à la voix » ou à l'ardoise. On aura, par exemple, une variation autour de la truffe, dans sa version blanche ou noire, traitée en entrée ou en plat. On retrouvera ces suggestions le midi et le soir. Innovation, coups de cœur et antiroutine garantis !

Parmi les 250 références que compte la cave, on aura toujours le vin qu'il faut, à la bouteille ou au verre, pour accompagner ces découvertes. Les meilleurs vignobles du monde sont représentés dans cette très belle sélection qui ne cesse de s'enrichir des trouvailles d'Olivier Schanne, sans oublier un éventail très large de vins luxembourgeois classés par village et par vigneron. ☑

Catherine Moisy
Photos-Hôtel Place d'Armes-Imedia

La Cristallerie
Hôtel Le Place d'Armes
18, place d'Armes
L-1136 Luxembourg
Tél direct : (352) 27 47 37- 421
Possibilités de privatisation
Capacité maximum : 45 couverts
Fermé les samedi midi, dimanche et lundi
Le soir, dernière commande à 21h30
www.hotel-leplacedarmes.com

Mercedes Classe A

La fougue de la jeunesse, en toute sobriété

Virage à 360 degrés chez Mercedes-Benz avec l'arrivée de la 3e génération de la Classe A. Présente dans les show-rooms depuis cet été, la plus petite des Mercedes s'attaque de front aux Audi A3 et BMW Série 1, avec de sérieux atouts à faire valoir, à commencer par son look agressif et dynamique.

La révolution est en marche chez Mercedes-Benz. La nouvelle Classe A, troisième du nom, en est l'exemple le plus marquant. On oublie le style monospace pour se plonger dans l'esthétique épurée de ce modèle né pour donner un nouvel élan, voire un sérieux coup de jeune à la marque. Mission accomplie, à tel point qu'on peut se demander s'il n'aurait pas été opportun de trouver un nouveau nom à cette voiture tant elle diffère de ses devancières.

L'évolution – ou faut-il parler de révolution – touche avant tout la carrosserie. La Classe A se distingue par une face avant agressive, tendue, et des flancs musclés, qui lui donnent cette allure dynamique et sportive, et un charme indéniable. L'arrière, au style « japonisant », fait sans doute moins l'unanimité, mais l'ensemble est tout de même du plus bel effet.

Avec 46 cm de plus en longueur que son aînée et son profil au ras du sol, puisque le toit est abaissé de 16 cm, la Classe A et ses allures de coupé à quatre portes s'installe dès le départ sur un terrain déjà bien occupé par la BMW Série 1 et l'Audi A3. Basse, profilée, cossue, elle est aux antipodes du petit monospace qu'elle ne remplacera pas, vu que c'est désormais à la classe B de séduire les (petites) familles. Ces deux nouveaux modèles n'ont rien en commun ? Si, un châssis très réussi et un tableau de bord quasi identique, si ce n'est les ouïes de ventilation plus modernes sur la Classe A.

Notre modèle d'essai, une A200 CDI BlueEFFICIENCY, confiée pour quelques jours par Mercedes-Benz Luxembourg, était agrémentée d'un kit AMG Sport, donnant au modèle ce petit supplément d'âme qui permet de se démarquer (2.715 EUR en option).

La Mercedes déploie un look très sportif, avec ses jupes avant et arrière, son bas de caisse couleur carrosserie, rouge pour notre modèle d'essai, et sa ligne d'échappement à double flux. A l'intérieur, l'habitacle incarne un progrès notable en termes de qualité – tant au niveau des matériaux utilisés que du design mis en œuvre. Les sièges sport offrent un confort parfait avant même de prendre la route.

Tous les moteurs sont dotés du *stop&start*, de l'injection directe et d'un turbocompresseur. Les deux versions essence sont équipées d'un 1.6 l (A180 de 122 ch. Et A200 de 156 ch). Notre Classe A d'essai et son moteur diesel 1.8 litre Mercedes (136 ch) offre un bon compromis pour l'utilisateur à la recherche du plaisir de conduire sans rien concéder à la sobriété. Mais la gamme commence par le 180 CDI qui, en version manuelle, cache en fait un 1.5 dCi Renault et est complétée par le 220 CDI de 170 ch. A terme, la marque à l'étoile prévoit une A 45 AMG…

La Classe A se distingue par une face avant agressive, tendue, et des flancs musclés, qui lui donnent cette allure dynamique et sportive, et un charme indéniable. L'arrière, au style « japonisant », fait sans doute moins l'unanimité, mais l'ensemble est tout de même du plus bel effet

Et sur la route ?

Notre voiture équipée d'une boîte manuelle à 6 rapports se faufile avec agilité, en toutes circonstances. A l'aise en ville et sur autoroute, c'est toutefois sur les petites routes de campagne que l'automobile déploie toutes ses capacités. La tenue de route est rassurante, sans excès. Grâce à un système multivoie de recyclage des gaz d'échappement (EGR), elle réduit les émissions d'oxydes d'azote et répond dès aujourd'hui à la norme antipollution Euro 6 applicable à partir de 2015. Comme son nom ne l'indique pas, ce 1.8 l turbo reste discret en sonorité, mais volontaire avec ses 6 vitesses au maniement enfin agréable. Rançon de ses prestations élevées, le poids de 1.445 kg affecte quelque peu les accélérations, même si elles sont loin d'être ridicules.

Et l'habitacle ?

S'il est moins modulaire que dans l'ancienne génération, mais quoi de plus logique, l'espace reste important. Le coffre de 347 litres peut passer à 1.157 litres lorsqu'on rabat la banquette arrière. Dotée d'un climatiseur, de l'autoradio Audio USB, de 4 lève-glaces électriques, de l'allumage automatique des projecteurs et d'un volant multifonction à 12 touches, la Classe A bénéficie, dès la version de base, d'un équipement acceptable. Avec les lignes Passionnante, Inspirée et Fascinante, trois packs de design (Pack Sport Black, Pack Exclusif et Pack Exclusif AMG) et de multiples options, il est possible de la personnaliser selon les goûts les plus divers. L'offre comprend entre autres des équipements réservés jusqu'à présent aux catégories de véhicules supérieures : Intelligent Light System, sièges avant à réglages électriques avec fonction Mémoires ou planche de bord en similicuir ARTICO (composante du Pack Exclusif). Les trois lignes d'équipement proposent des sièges sport à l'avant avec appuie-têtes intégrés et surpiqûres contrastées. Des détails sportifs adaptés au groupe cible jeune tels que des ceintures de sécurité dans le ton rouge ou le combiné d'instruments argenté avec aiguilles rouges (composante des lignes Passionnante et Fascinante ainsi que des Packs Exclusif et Exclusif AMG) sont également disponibles.

Bref, une bien belle voiture qui a sa place dans le segment des compactes à l'allure sportive et au tempérament bien affirmé, à un prix (35.000 EUR pour notre modèle d'essai) en ligne avec ceux de la concurrence. ☑

Michaël Peiffer
Photos-Mercedes-Benz

Tourisme et santé

Vols long-courriers : avertir d'un risque

La pressurisation et les longues heures en position assise et serrée ne sont pas sans danger pour les voyageurs. Tour opérateurs (TO) et agents de voyageurs devraient avertir du risque, qu'il y a un moyen tout simple de contrer.

Un incident qui m'est arrivé lors d'un récent vol retour depuis l'Asie du Sud-Est a attiré mon attention sur un problème trop souvent ignoré – que m'ont confirmé par après des commandants de bord et TO – et qui vaut bien d'y consacrer cette rubrique tourisme. Cet incident aurait en effet pu avoir des conséquences dramatiques, mais a pu être évité grâce à la présence d'esprit d'une passagère. Ce que confirment des statistiques indiquant que, chaque année – et rien que lors de vols – pas moins 40.000 passagers connaissent un problème de santé, avec une part importante où le pronostic vital est engagé (un millier d'infarctus, pour ne citer que cela, surviendraient chaque année en plein vol).

Le hasard – heureux – a voulu qu'une passagère se dérouille un peu les jambes pendant ce très long (13h05) vol vers Paris. Et qu'une autre, qui faisait les 100 pas en ayant manifestement mal à une jambe, entame la discussion avec elle. Elle qui, coup de chance (encore), est infirmière urgentiste. Et qui a vite senti le risque, confirmé par les examens d'après atterrissage, de thrombose. Rebelote sur la chance puisque cette infirmière avait dans son bagage à main une dose de Clexane, puisqu'elle s'en injecte elle-même, sur conseil de son médecin traitant (et alors qu'elle ne souffre d'aucun problème circulatoire, c'est une question de précaution). Elle a injecté ce produit à cette personne et fait demander par les pilotes qu'une ambulance soit présente à l'arrivée.

En vol long courrier, il faut pratiquer un peu d'exercice. Mais, pour certains, cela ne suffit pas, et les risques ne sont pas minces.

Photo-Airbus S.A.S 2007

L'affaire s'est bien terminée, tant mieux, mais le diagnostic était juste. Notons au passage que ce type d'incident prouve une fois de plus que le personnel de cabine – qui ne savait que faire – est insuffisamment formé à ce niveau.

Beaucoup sont concernés

A cette époque de l'année, une chose saute aux yeux : les sites touristiques – et donc les avions pour y arriver – sont remplis de personnes pensionnées. Qui sont, pour pas mal d'entre elles, des personnes à risque potentiel. Elles ne sont en réalité pas du tout les seules, m'ont indiqué des médecins auprès desquels je me renseignais. Ce sont même par priorité les femmes sous traitement hormonal (contraception, notamment) et bien entendu les personnes dont on dira qu'elles sont « rondes » qui sont concernées.

On sait aussi que, si des problèmes graves sont régulièrement détectés en vol ou juste après, d'autres apparaissent jusqu'à au moins 10 jours après le vol. Ce qui, d'ailleurs, fait que la cause initiale n'est pas souvent identifiée.

Avertir d'une simple prévention

Pourtant, il y a un moyen très simple d'éviter le danger : d'abord, porter des bas de contention achetés en pharmacie et marcher ou faire certains petits exercices à intervalles réguliers. Mais, pour certains, cela ne suffit pas. Pour ceux-là, il faut une injection de Clexane 24h avant le vol et une autre, juste avant (certains médecins indiquent plutôt 1 seule injection avant le vol). Injections que l'on peut très bien se faire soi-même. Par précaution, face aux douanes et services de sécurité des aéroports de certains pays, il est préférable de disposer d'une attestation médicale, de préférence en anglais. Ce qui vaut d'ailleurs aussi pour certains médicaments.

Si le nombre de doses est bien sûr à discuter entre le voyageur et son médecin traitant, selon le dossier médical de chacun, il est permis de se demander s'il ne faudrait pas que tout agent et tour opérateur avertisse clairement de l'intérêt de se prémunir. D'autant plus que, répétons-le, c'est à la portée de chacun, avec des gestes simples et un traitement sans effet secondaire néfaste (encore une fois après consultation médicale, certaines exceptions – rares – pouvant apparaître). De plus, un tel accident peut fort bien ne pas être sans conséquence et pour l'organisateur du voyage, et pour la compagnie transporteur… *« Oui, il faudrait avertir systématiquement »*, nous a concédé un TO. *« Mais cela ne se fait pas… »* ☑

Marc Vandermeir

Bernard Pivot

« Les mots sont nos amis : il faut les respecter ! »

Membre de l'Académie Goncourt depuis 2004, Bernard Pivot (77 ans) reste la référence en matière de critique littéraire. En recevant les plus grands auteurs dans ses émissions mythiques, *Apostrophes* (1975 à 1990) et *Bouillon de Culture* (1990 à 2001), il a laissé une trace indélébile dans l'histoire des médias culturels. L'ex-présentateur écrit maintenant des livres. Et sort, cette année, un ouvrage dont on se demande s'il s'agit d'un roman ou d'une autobiographie, car s'y déroulent les aventures d'un journaliste « en état de perpétuelle curiosité »…Rencontre.

Vous êtes une grande référence médiatique : avez-vous l'impression d'avoir un certain pouvoir ?

Je n'ai pas de pouvoir, seulement de l'influence. Animer des émissions littéraires sans cet élément aurait été inutile. Et cette influence a été ma raison d'exister professionnellement. Par contre, je n'aime pas le pouvoir. Celui dont on jouit à certains postes médiatiques me fait même peur. Pour preuve, dans ma carrière, j'ai refusé des postes à responsabilités, dont la présentation du *JT*.

Vous affirmez n'avoir jamais réalisé qu'*Apostrophes* a été une émission culte…

Je ne pensais pas qu'elle deviendrait légendaire à ce point. Je n'ai pris conscience de son caractère exceptionnel qu'à la fin. C'est un historien de la télévision qui m'a ouvert les yeux en me disant : « *Ce que vous avez vécu est formidable. On ne reverra plus jamais ça à l'écran !* ». Durant ses recherches, il s'est aperçu qu'*Apostrophes* coïncidait avec une apogée unique de la littérature, des médias et des sciences humaines. Car tous trois allaient ensuite décliner.

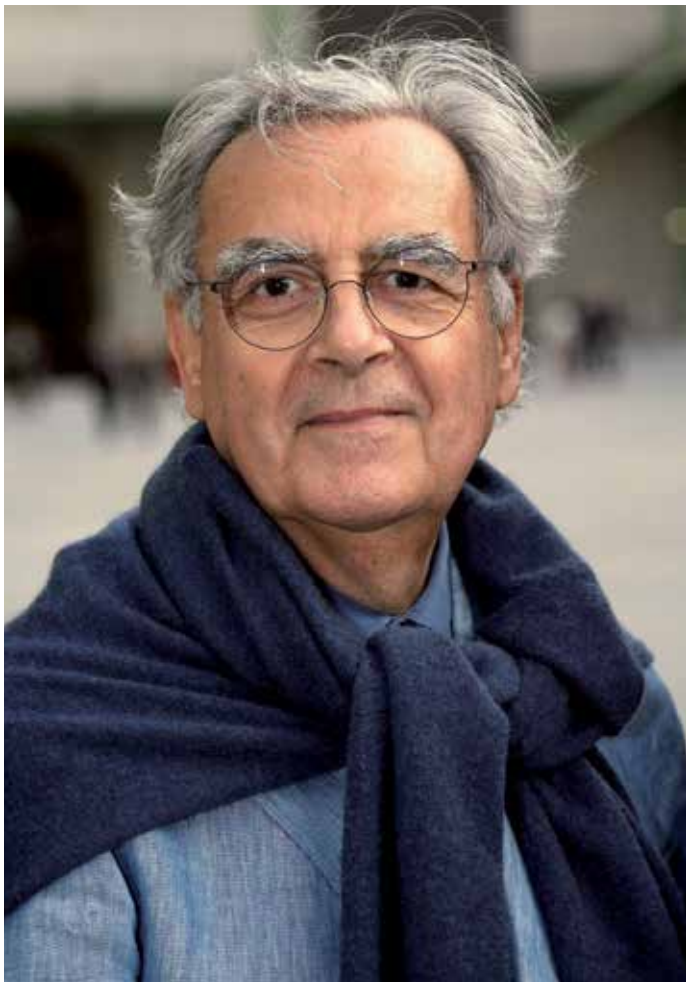


Photo-Sipa/éd. du Nil/Auteurs S.A

Quel regard portez-vous sur les émissions culturelles actuelles ?

Toutes ont d'abord le mérite d'exister. Parce qu'elles deviennent très rares. A l'étranger, de nombreuses chaînes n'ont plus aucun programme purement littéraire ou culturel. Il y a de bonnes émissions sur France 2 et France 3, mais elles ne sont plus exclusivement culturelles – les sujets de société ou de politique viennent s'y mêler – et elles passent très tard.

Certains chroniqueurs « snipers » y dézinguent les invités. Votre avis ?

Le règne de ces chroniqueurs va perdurer ; il s'est étendu à toutes les émissions, même à celles d'Arte. Qu'on les aime ou pas, qu'ils soient gentils ou féroces, les chroniqueurs sont en voie de prolifération. Je ne veux

> Je n'ai pas de pouvoir, seulement de l'influence. Animer des émissions littéraires sans cet élément aurait été inutile. Et cette influence a été ma raison d'exister professionnellement

pas juger mes collègues sur leur talent. Je soulignerai seulement que ces derniers soulagent un peu le travail de l'animateur. Celui-ci n'a besoin ni de lire tous les livres, ni de s'exprimer quant à leurs qualités ou défauts !

Au fait, que visionnez-vous à la télé ?

Eh bien, je ne l'allume pas souvent ! Je vois juste le journal de 20 heures de France 2, les débats quand les invités m'intéressent, et des matches de foot. Je ne regarde ni les films, ni les variétés, et sûrement pas la téléréalité. Cependant, je ne suis pas le Torquemada de la TV ; si mon voisin a envie de se distraire avec des *reality shows*, qu'il le fasse. Je ne vais pas me moquer de son choix. Ce serait mieux de lire un livre mais, bon, tant pis pour lui !

Certaines personnes lisent moins ou parcourent les textes réduits des journaux gratuits. Ceci les prive de belles envolées lyriques. Qu'en pensez-vous ?

Je suis un peu inquiet. En France, l'intérêt pour les grands quotidiens ou hebdomadaires baisse et les journaux encore prisés le sont parce qu'ils rétrécissent. Le problème n'est peut-être pas la longueur des textes mais le souci de ceux qui les écrivent d'y mettre suffisamment d'informations, de réflexions et de mots captivants. Les jeunes, de leur côté, lisent plus volontiers sur leur ordinateur. Ils le préfèrent au papier. Telle est l'évolution de la société ! Mais mieux vaut lire sur un écran que de ne pas lire du tout.

Justement, quel est votre avis sur les textos, e-mails et sites Web où les fautes d'orthographe sont légion ?

Depuis son avènement, les professeurs observent un affaiblissement de la qualité des copies remises par leurs élèves. Le vocabulaire est moins riche et les barbarismes plus fréquents. Ce constat ne m'effraye pas – n'employons pas les grands mots ! – mais m'attriste. Je ne suis pas sûr que les aficionados de messages abrégés, peu préoccupés par l'orthographe, soient très conscients de la négligence véhiculée par leurs textes. Cependant, ne généralisons pas, certains sites et chats sont très bien tenus. Mais rien ne vaut le papier. Contrairement à l'écran d'ordinateur, il oblige à une certaine tenue. Celle-ci disparaît sur la Toile, qui appelle moins la politesse.

Quant au langage des jeunes de banlieue, vous chagrine-t-il ?

Pratiquer une langue tarabiscotée a toujours été un élément indissociable, et souvent passager, de la jeunesse. Les ados inventent des expressions intéressantes. Dans mon livre, je cite d'ailleurs « Pété de tune », témoin d'un nouvel argot. « Taf, taf » (Plus vite), « Etre à l'Ouest », « Bling-bling » sont également plaisants et contribuent à maintenir la vitalité, le renouvellement de la langue. Ces néologismes apparaissent même dans les médias. Je n'y suis donc pas défavorable. Ce n'est toutefois pas une excuse pour mettre au placard des formules anciennes. Les adolescents peuvent innover à condition de continuer à lire. Et je ne leur demande pas de commencer tout de suite avec du Chateaubriand !

Certaines personnes voient en vous et en d'autres lettrés, de « vieux emm… ». Ont-elles raison ?

Je ne m'érige pas du tout en redresseur de torts. Je suis même plutôt ouvert aux originalités. Je n'ai pas un esprit grognon ou cruel. Faire un dictionnaire n'équivaut pas à agir comme un chef d'entreprise qui dirait : «*Puisque j'engage des jeunes gens, je vais mettre leurs vieux équivalents à la retraite* ». Il faut pouvoir accueillir des formules fraîches sans pour autant jeter aux oubliettes des expressions qui nous ont longtemps rendu service. Les mots sont à la fois nos domestiques et nos amis ; nous leur devons le plus grand respect. La mort de certains vocables n'est pas dangereuse pour notre langue. En revanche, la perte de quelques mots délicieux peut être dommageable. Par exemple, je n'aimerais pas que disparaisse le terme « florilège » simplement parce qu'aujourd'hui, tout le monde lui préfère le dynamique *best of*. Vous voyez, je ne suis pas conservateur, juste sentimental !

Propos recueillis par Carol Thill

A lire

Oui, mais quelle est la question ?
Bernard Pivot
(éditions du Nil)

Les mots de ma vie
Bernard Pivot
(éditions Albin Michel)

Beauty case

Viktor & Rolf

Poudre scintillante parfumée pour le corps

Irisée juste ce qu'il faut, elle enveloppe la peau d'un voile de douceur, qui diffuse les notes envoûtantes de **Flowerbomb**.

KenzoAmour

I ♥ U

Dans ce beau flacon aux courbes colorées, l'accroche croquante pamplemousse et groseille s'ouvre sur une rose pour donner de l'envolée au duo fleur de cerisier et lilas. En fond, cèdre et musc blancs enveloppent ce radieux bouquet.

Estée Lauder

Pure Color Pretty Naughty

Une collection Printemps qui s'inspire des teintes pastorales des jardins anglais associées à des pigments sombres. Pour les lèvres, le nouveau **Rouge semi-velours** se décline en 4 teintes.

Baume Global anti-âge contour des yeux

Un soin tout-en-un pour la zone du contour des yeux.

Perfectionnist (CP+R) combleur de rides

Grâce à son applicateur intégré en élastomère, ce nouveau soin permet une application ciblée. Il peut s'utiliser sur les ridules les plus fines, sur le visage, autour des yeux et même sur les paupières.

Advanced Time Zone

Ses actions : renverser rapidement l'apparence des rides et ridules, repulper les rides et recréer l'éclat et la jeunesse naturels de la peau.

La douceur d'une mousse

La nouvelle collection **Couleurs Ombrées Tenue Extrême Pure Color** baigne les yeux d'une crème onctueuse au fini soyeux. A appliquer avec les doigts ou un pinceau synthétique.

Dior

Un teint de rose en 3 étapes

Etape n° 1, appliquez **Diorskin Nude BB Creme** pour un éclat pulpeux et sensuel. Etape n° 2, appliquez à la houppette **Diorskin Nude Rose Powder** pour fixer le maquillage et appuyer l'éclat Rosy Bloom de la BB Creme. Etape n° 3, poudrez vos joues avec le **blush Rosy Glow**, au ton rose pimpant.

Collection Chérie Bow

Trio d'ombres à paupières veloutées, disponible en deux harmonies, l'une autour de vieux rose poudré contrastant avec le gris et l'anthracite, l'autre déclinant des roses pop rafraichis de blanc lumière. Un *liner* noir et un gloss rose frais complètent cette édition éphémère qui donne le ton de la saison.

Pour la première fois, le mythique motif pied-de-poule cher à Christian Dior vient se couler au coeur des fards.

D'un côté, une texture fondante dépose un voile dense, satiné ou nacré. De l'autre, une estompe-mousse imprégnée de poudre scintillante fait miroiter la couleur.

Vernis Dior Tutu, Rosy Bow et Gris Trianon.

Le look maquillage printemps 2013 signé **Tyen** fait fusionner avec fraîcheur les codes iconiques de la maison **Dior**.

Garnier

Correcteur anti-taches

Ce soin quotidien corrige visiblement les différents types de taches sur toutes les peaux : taches de soleil, taches liées à l'âge ou marques d'acné.

Lancôme

In Love

Blush Pommettes d'amour

Ombre à paupières Violette Candy

Ombre à paupières Pistachio Cream

Colorée, mais facile à porter par toutes les carnations, la collection ***In Love*** joue résolument l'esprit citadin version printemps.

Teint Visionnaire

Prenez une touche de correcteur avec votre doigt et travaillez-la sur le dos de la main avec des mouvements circulaires. Puis, appliquez la matière localement par petits tapotements sur les taches à couvrir ainsi que sur les cernes et sur les rougeurs. Très pratique, son boitier nomade se glisse dans votre sac pour des retouches durant la journée. Appliquez le fluide perfecteur visage avec un pinceau ou une éponge sur l'ensemble du visage.

Star Eyes, Kaki Chic

Hypnôse Palette

Du look le plus naturel au look le plus audacieux, **Hypnôse Palette** offre des applicateurs inédits, une profusion de couleurs et d'effets (5 par boîtier) à combiner pour les démultiplier : **Doll Eyes** (teintes fraîches et naturelles) ; **Star Eyes** : (harmonies chics et élégantes) ; et **Drama Eyes** (nuances *smoky*).

Doll Eyes, Menthe à L'Ô

Drama Eyes, Violet Magnétique

L'Oréal

Des ongles Top Coats

Laissez libre cours à votre imagination et parez vos teintes les plus classiques de carats scintillants, de confettis ou d'un voile *smoky*. Les ongles sont L'accessoire mode du printemps 2013.

Naiomy et One More

Des créations belges

Boucles d'oreilles en or avec pierres orange – Naiomy Gold (425 EUR).

Bague rétro en argent avec pierre bleue – Naiomy Silver (125 EUR)

Bagues en or blanc avec calcédoine, topaze et pierre de lune – One More (649 EUR/pièce)

Pour embellir vos tenues, très colorées pour le printemps-été 2013, optez pour les bijoux **Naiomy Silver**, **Naiomy Gold** et **One More** !

Points de vente Luxembourg sur **www.naiomy.com** et **www.one-more.org**.

YSL

Bientôt le printemps !

La collection est une palette de couleurs minérales et cristallines inspirées de l'éclat des pierres précieuses. Teint opalescent, regard quartz et malachite, lèvres grenat, topaze ou rubis, ongles sertis de jade… Pour ce printemps 2013, la femme **YSL** joue les séductrices multifacettes !

Manifesto

Sous un capot ciselé comme une pièce de joaillerie, un flacon silhouette capture la lumière tel un prisme et renferme les effluves magnétiques du jasmin, trame de cette nouvelle signature **YSL**.

Helena Rubinstein

Surrealist Everfresh

Un trio unique brosse-bouillote-formule permet un brassage constant de la formule, qui ne déssèche pas. De la première à la dernière utilisation, la texture est comme neuve.

Livres

Nous débutons cette année nouvelle par une sélection particulièrement éclectique, puisque nous avons retenu pour vous des ouvrages étonnants, des livres hommages très différents, des romans historiques et des récits émouvants, profonds, et délicats. Que 2013 soit pour vous une année riche en lectures. **Michel Nivoix**

Mystères

Nous sommes en 1900. Entre Etaples et Le Touquet vivent deux communautés différentes, fières et rivales : les quénias, ceux de la terre, et les margats, ceux de la mer. Une amitié très forte lie Cathy, adolescente de 14 ans, fille d'un marin, et Angèle, une sautrière (c'est-à-dire une moissonneuse de la mer qui, avec d'autres, pêche la crevette).

Mais survient Gabin, petit-fils d'agriculteurs voisins. Il s'éprend de Cathy, qui devient le pion central d'un jeu qu'elle ne maîtrise pas et qui, par ricochet, provoque une vive tension entre les deux communautés. Cathy va alors chercher à comprendre l'inavouable secret qui lie Angèle et Gabin. Un roman à la fois puissant et délicat. A savourer.

Les moissonneurs de l'Opale
de Daniel Cario
Presses de la Cité (426 pages – 21 EUR)

Preuves concrètes

Si le conseil est relativement mal connu, il est pourtant une industrie à part entière. Caricaturé à tort, ce métier est un véritable moteur de la transformation actuelle de notre économie. Les consultants interviennent en effet dans tous les domaines, comme l'explique de façon très claire l'auteur de cet ouvrage, qui est le Président-Directeur Général et fondateur de Sia Partners. Une référence.

Après une première partie dans laquelle il décortique les fondamentaux du métier de consultant et l'importance de celui-ci, il présente une multitude de cas concrets puisés dans neuf grandes catégories d'activités. Ce livre est d'abord un récit d'entrepreneur de conseil, théoricien certes, mais surtout praticien, donc hautement crédible.

La fabrique du conseil
Consultant, un métier d'avenir
de Matthieu Courtecuisse
Pearson (180 pages – 21 EUR)

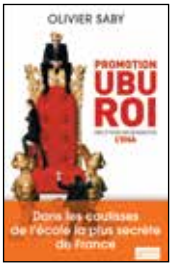
Double rivalité

Après cinq romans ayant déjà pour cadre la montagne, Patrick Breuzé nous conduit cette fois au pays du Mont Blanc, à Samoëns. En 1913, un Anglais s'installe dans une pension et réalise une « première » en solitaire, ce qui irrite le chef de la compagnie des guides, dont le père, propriétaire de la pension, met immédiatement à la porte ce client « gênant ».

L'alpiniste britannique trouve alors un autre gîte dans une ferme isolée occupée par un veuf et sa fille, qui tombe éperdument amoureuse de leur hôte. Mais elle est aussi la « promise » du chef guide, qui a d'ailleurs détruit les preuves de la fameuse « première » du Britannique. La rivalité entre les deux hommes est donc double et ce roman un pur ravissement.

La Valse des nuages
de Patrick Breuzé
Calmann-Lévy (214 pages – 18,50 EUR)

Consternant



Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur l'ENA est dans ce livre écrit par un Enarque issu de la promotion Robert Badinter (2009-2011). Après lecture, on comprend pourquoi ceux à qui l'on a toujours voulu faire croire qu'ils sont l'élite de la France sont incapables de gérer des situations pas obligatoirement complexes.

Vide abyssal de l'enseignement, erreurs de casting des intervenants, incohérence de la pédagogie, désorganisation qui a toujours été le propre de l'ENA, arrogance de ceux qui n'ont rien d'autre à afficher, erreurs dans des dossiers d'épreuves, par ailleurs indigentes, etc. On frémit à l'idée que, chaque année, 80 Enarques entrent dans le circuit du pouvoir français et dans le monde des grandes entreprises en étant persuadés d'une supériorité qui reste à démontrer.

Promotion Ubu Roi
Mes 27 mois sur les bancs de l'ENA
d'Olivier Saby
Flammarion (287 pages – 18 EUR)

Leçons de télévision

Si vous vous intéressez vraiment à la télévision, vous devez absolument vous procurer cet ouvrage dédié aux années 80. Très riche en informations et magnifique par ses illustrations, il présente la télévision de cette époque bouillonnante. Ceux qui l'ont connue ne peuvent d'ailleurs s'empêcher de comparer les programmes actuels à ceux de ces années-là.

C'était une télévision riche, inventive, libre, intéressante, distrayante et intelligente, dont les émissions – que personne n'a oubliées et qui sont devenues cultes – étaient préparées avec soin par des personnalités qui resteront à jamais des références dans tous les domaines. Heureux ceux qui ont vécu cette époque.

Télé Génération 80
de Gilbert Jouin (textes) et Pascal Baril (photos)
MA Editions (231 pages – 25 EUR)

Par la volonté du roi

La construction du château de Versailles, le château de tous les superlatifs, fut – on l'imagine aisément – une entreprise gigantesque à laquelle ont travaillé des architectes, des maîtres maçons, des apprentis, des doreurs, des fontainiers, des personnages célèbres et d'autres, anonymes. Ils furent des milliers.

Mais ce que l'on sait moins, c'est qu'en arrière-plan, deux clans se sont livré un combat acharné. A la frontière de l'Histoire et du roman, l'auteur répond à des questions aussi essentielles que la raison de ces violences ou le secret qui nourrissait quotidiennement la vengeance. Sans oublier la question principale : qui va l'emporter sur les terres du roi ? Passionnant.

Le Roi noir de Versailles
de Jean-Michel Riou
Flammarion (564 pages – 23 EUR)

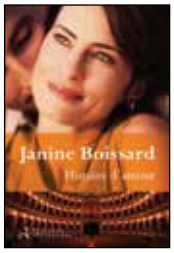
Magnifique hommage

René Desmaison restera l'un des grands noms de l'alpinisme. Il a réalisé un millier d'ascensions et a signé 114 « premières » dans les Alpes, l'Himalaya,et les Andes. Cinéaste-conférencier, celui qui fut l'un des piliers de *Connaissance du Monde* et a écrit une dizaine de livres, est décédé en septembre 2007. Il avait 77 ans.

Sa vie a été marquée par le drame des Grandes Jorasses en février 1971. Il en est beaucoup question dans cet ouvrage pour lequel Antoine Chandellier a fait un travail tout à fait remarquable. On y découvre un homme d'exception qui a eu le privilège de côtoyer les plus grands noms de l'alpinisme et qui était aussi un homme de cœur. Un livre à offrir à tous les passionnés de montagne.

La montagne en direct
La vie de René Desmaison
d'Antoine Chandellier
Editions Guérin (413 pages – 56 EUR)

La vue et la voix



Laura, pas très belle, est chargée par l'agence d'artistes dans laquelle elle travaille d'être la guide de Claudio, ténor internationalement admiré mais aveugle. Devenue les yeux de la voix, Laura en tombe amoureuse et ouvre son cœur à celui qui chante, entre désespoir et cynisme, la beauté d'un monde qu'il ne voit plus. Seule à le deviner, elle l'aime du seul véritable amour : celui qui n'attend rien en retour.

Une nuit, il lui promet la lune, mais c'est elle qui va la décrocher en le convaincant de tenter l'opération qui aurait une chance sur deux de lui rendre la vue. Certaine que le jour où il pourra la regarder il n'aura plus besoin d'elle, Laura est prête à sacrifier son amour par amour. Acceptera-t-il ce sacrifice ? Une très belle histoire.

Histoire d'amour
de Janine Boissard
Editions Retrouvées (302 pages – 11 EUR)

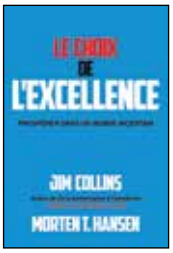
Haletant

Un important exploitant minier de Nouvelle-Calédonie décide de construire à Nouméa une usine de traitement du minerai de nickel. Curieusement, ses trois enfants trouvent la mort en quelques semaines dans des circonstances tragiques.

Voulant alors reprendre contact avec sa dernière fille, Valentine, née d'une folle passion avec une métisse qui, elle aussi, est décédée de manière dramatique, il part à sa recherche : tous deux sont brouillés et elle a disparu depuis plus de deux ans. Mais il semble que, dans l'ombre, certaines personnes semblent vouloir anéantir toute la famille. Avec un art consommé de la narration, Bernard Simonay nous livre ici un récit haletant. A lire sans tarder.

La Fille de l'île Longue
de Bernard Simonay
Calmann-Lévy (358 pages – 20,50 EUR)

Survivre… et réussir



La crise a déjà été fatale à certaines entreprises, cependant que d'autres se trouvent dans une situation instable, voire périlleuse. Pourtant, il en est qui, pendant la même période, ont prospéré ou prospèrent. Dès lors se pose la question de savoir pourquoi certains dirigeants ont obtenu des résultats positifs.

Les conclusions des études conduites par les auteurs de cet ouvrage sont pour le moins étonnantes et fournissent des réponses inattendues : les plus téméraires ne sont pas obligatoirement les plus performants, les plus disciplinés et les plus pragmatiques sont les hommes de la situation, la course à l'innovation n'est pas toujours la meilleure voie, etc. Le tout est conforté par des exemples précis. A se procurer d'urgence si l'on est dirigeant.

Le choix de l'excellence
Prospérer dans un monde incertain
de Jim Collins et Morten T. Hansen
Pearson (343 pages – 31 EUR)

Nous vous recommandons aussi

Francesca, maîtresse de Borgia
de Sara Poole
MA Editions (378 pages – 20 EUR)

Nocturne le vendredi
de Scott Phillips
Editions La Branche (236 pages – 15 EUR)

Le Maître des Bastides
de Jean-Michel Thibaux
Calmann-Lévy (282 pages – 19,50 EUR)

De tempête et d'espoir
Saint-Malo
Flammarion (405 pages – 20,50 EUR)

Les mâchoires du passé
de Bernard Boudeau
Editions in octavo (419 pages – 21 EUR)

Mouche
de Marie Lebey
Editions Léo Scheer127 pages – 18 EUR)

Tout du tatou
de Pierre Hanot
Editions La Branche (172 pages – 15 EUR)

Le berceau de la honte
de Mano Gentil
Calmann-Lévy (237 pages – 16,50 EUR)

Sélection dense, intense, et riche en ce début de 2013, même s'il s'agit d'albums et de disques sortis à la fin de l'année dernière. La part belle est faite au jazz, mais le classique n'est certes pas oublié grâce à David Fray et à Richard Wagner. Nous vous souhaitons une très belle année musicale.

Michel Nivoix

AUTOUR DE MINUIT
#02
LES PLUS BELLES VOIX DU JAZZ
DIANA KRALL NINA SIMONE LISA EKDAHL
ETTA JAMES GREGORY PORTER MELODY GARDOT
STACEY KENT BILLIE HOLIDAY MADELEINE PEYROUX

A ne pas manquer

Verve avait sorti, fin 2011, une compilation jazz qui a été accueillie d'ardente façon, puisque plus de 60.000 albums ont été vendus. D'où l'idée de récidiver en proposant, pour les fêtes de fin d'année 2012, un second album dédié, cette fois, aux plus belles voix du jazz et aux airs les plus connus par le truchement de quelque vingt-huit titres.

Voix d'hier, voix d'aujourd'hui, monstres de la scène, talents confirmés, découvertes plus récentes, le générique de cet album de deux disques est impressionnant, tout comme le sont la sélection musicale à la fois rigoureuse et judicieuse, et la réalisation technique irréprochable.

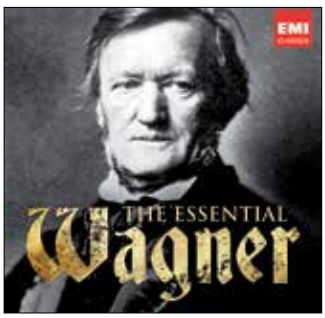
Autour de minuit
Les plus belles voix du jazz
(Verve par Universal)

Hommages

Abandonnant – momentanément sans doute – l'ensemble qu'il a dirigé depuis une décennie, Lionel Belmondo revient pour ce disque à la formule du trio : lui-même au saxophone ténor, Sylvain Romano à la contrebasse, et Laurent Robin à la batterie. Il puise ici dans le répertoire classique européen pour nous donner à apprécier sa lecture et son interprétation d'œuvres de Brahms, Tchaïkovsky, Fauré, Schubert, Jean-Sébastien Bach, Chopin, Rachmaninov, Wagner, et Holst.

L'un des mérites de ces enregistrements est de nous offrir un son totalement acoustique, beau, pur, loin des effets techniques superflus. Quant au talent de Lionel Belmondo, ce serait un lieu commun de l'évoquer ici.

Lionel Belmondo Trio
European Standards
(Discograph)



Anniversaire

Le 22 mai 1813 naissait Richard Wagner. EMI Classics célèbre ce bicentenaire de belle manière avec trois sorties : un coffret de trente-six disques consacré à ses grands opéras, un album de trois disques dédié à ses autres compositions, et un album de deux disques qui donne un magnifique aperçu de l'essentiel de Wagner à travers neuf de ses œuvres majeures.

Cette dernière compilation, bien que la moins volumineuse, ne rassemble pas moins de onze orchestres, un grand chœur et seize artistes lyriques, cependant que se succèdent à la baguette quelque onze chefs internationalement reconnus. Un travail superbe, fort intéressant et conduit avec intelligence.

The essential Wagner
(EMI Classics)

Bach par Fray

Moult fois lauréat, médaillé, nommé, distingué, récompensé, David Fray continue à dérouler une carrière déjà riche malgré ses 31 ans. Aujourd'hui, il consacre un disque à Jean-Sébastien Bach dont il est, selon notre confrère allemand *Der Spiegel*, « *l'un des interprètes les plus inspirés* ». Une opinion avec laquelle nous sommes en total accord, surtout après audition de ces *Partitas n° 2* et *6*, et de la *Toccata BWV 911*.

Aucune emphase inutile dans ces interprétations où, pourtant, David Fray offre une palette particulièrement riche de nuances qui ponctuent un discours pianistique d'une grande rigueur où l'agilité digitale le dispute à une articulation très claire. On écoute… et on ré-écoute sans se lasser.

David Fray
Bach
(Virgin Classics)

Magnifique créativité

Que de chemin parcouru par la Franc-Comtoise Céline Bonacina depuis son entrée au conservatoire de Belfort à l'âge de sept ans : la saxophoniste baryton a déjà à son actif, outre quelques prix, une multitude de festivals de jazz en France, mais également en Italie, en Allemagne, en Suisse, en Autriche, au Luxembourg, en Syrie, en Norvège, en Turquie, en Suède…

Musicienne douée et compositrice de talent, elle a écrit les trois-quarts des morceaux de ce troisième disque qui nous emporte comme une douce tornade dans d'autres mondes. Tout cela est à la fois très construit, très posé, et très aérien. On perçoit en arrière-plan un savoir musical considérable dont Céline Bonacina – élégance suprême – ne fait cependant pas étalage.

Céline Bonacina Trio
Open Heart
(Act)